



**Cristiana Filipa de
Jesus Vieira**

**FATORES MOTIVADORES E HIGIÉNICOS DA
SATISFAÇÃO/MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**



**Cristiana Filipa de
Jesus Vieira**

FATORES MOTIVADORES E HIGIÉNICOS DA SATISFAÇÃO/MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor José Arménio Belo da Silva Rego, Professor auxiliar com agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho a todos aqueles que me ajudaram a fortalecer este sonho.

o júri

presidente

Prof. Doutor António Carrizo Moreira
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Anabela Gomes Correia
professora coordenadora do Instituto Politécnico de Setúbal – Escola Superior de Ciências Empresariais

Prof. Doutor José Arménio Belo da Silva Rego
professor auxiliar com agregação da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Ao professor Doutor Arménio Rego pela disponibilidade, pelas sugestões, pelo estímulo permanente e pela força dada, por forma a ultrapassar todos os meus medos, receios e angústias.

Agradeço à Matcerâmica e à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, nomeadamente à Doutora Ilda Carmaneiro e ao Doutor Roberto Medeiros pela simpatia com que fui recebida, pela prestação dos dados e pelas contribuições dadas para o presente trabalho.

À Doutora Vânia Amaral, psicóloga da Universidade de Aveiro, pelo apoio, e ajuda dada a nível emocional numa fase complicada da minha vida.

Ao meu namorado e aos meus pais pela força e apoio incondicional que me deram, pelo exemplo de vida que me transmitiram e pela compreensão das minhas ausências e faltas de disponibilidade para com eles.

A todos que de forma direta ou indireta contribuíram para alcançar mais esta etapa da minha vida.

palavras-chave

Motivação, Satisfação, Factores, Herzberg, Teoria bifactorial

resumo

Neste trabalho pretende-se compreender se o modelo de motivação-higiene de Frederick Herzberg explica a motivação dos colaboradores na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda e na Matcerâmica e se os fatores motivadores e higiénicos são contingentes de variáveis como o género, a antiguidade e o nível de escolaridade.

Verifica-se que o fator reconhecimento parece contrariar a teoria de Herzberg, pois contribui mais para a desmotivação dos colaboradores do que para a motivação. Também o fator conciliação no trabalho/vida pessoal contradiz a teoria, pois contribui mais significativamente para a motivação no trabalho do que desmotivação.

Conclui-se também que uma das críticas que foi feita a Herzberg, no que diz respeito, à dualidade de fatores, também aqui se aplica, aos seguintes fatores: o trabalho em si, o clima social da organização/relações interpessoais e a compensação/segurança no trabalho. Contudo, fatores como o sentido de realização, possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal, a política e administração da empresa, a supervisão técnica e as condições de trabalho estão de acordo com a teoria.

Por fim conclui-se que não existe contingência entre géneros, escolaridade e antiguidade para a globalidade de fatores. No entanto, existem algumas diferenças entre fatores pontuais, que estão relacionados com a experiência e vivências de cada indivíduo que não pode ser generalizada a todo o grupo. Concluimos também a partir da análise feita, que o modelo da teoria bifactorial de Herzberg não se aplica por inteiro, a motivação dos colaboradores da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda e da Matcerâmica.

keywords

Motivation, Satisfaction, Factors, Herzberg, Bifactorial Theory

abstract

This dissertation aims to understand if Frederick Herzberg's motivation/hygiene model explains the motivation of employees of the School of Technology and Management at Agueda and Matceramica and if the motivator and hygiene factors are contingent upon variables such as gender, seniority and schooling.

It appears that the recognition factor seems to contradict the theory of Herzberg, as it contributes more to the demotivation of employees than motivation. Also, reconciling work/life factor contradicts the theory, as it contributes more significantly to workplace motivation than demotivation.

One of the criticisms aimed at Herzberg, with respect to the two-factor theory, apply to the following factors: work itself, social climate of the organization/interpersonal relations and compensation/security at work. However, factors such as: sense of achievement, possibility of progression and personal development, politics and business administration, technical supervision and working conditions are in agreement with the theory.

In conclusion, contingency between genders, education level and tenure do not globally exist in the factors. However, some differences exist between factors that are related to the experience of each individual that cannot be generalized to an entire group. From the completed analysis, Herzberg's bi-factorial theory does not apply in full upon the motivation of employees of the School of Technology and Management at Agueda and Matceramica.

Índice

Introdução	1
1 Objetivo	1
2 Estrutura da dissertação.....	2
Capítulo I- Enquadramento teórico.....	4
1 Satisfação no trabalho	4
2 O que é motivação?.....	5
3 Tipos de motivação.....	6
4 Principais teorias motivacionais	7
4.1 Teorias do conteúdo (gerais)	8
4.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	8
4.1.2 Teoria ERG de Alderfer	9
4.1.3 A teoria das necessidades/motivos McClelland.....	10
4.2 Teorias do conteúdo (organizacionais)	11
4.2.1 Teoria bifatorial de Frederick Herzberg	11
4.2.2 Críticas ao modelo bifatorial.....	16
4.2.3 Teoria das características da função- Hackman e Oldham.....	17
4.3 Teorias do processo (gerais)	18
4.3.1 Teoria da equidade de Adams	18
4.3.2 Modificação do comportamento organizacional –Luthans e Kreitner	19
4.4 Teorias do processo (organizacionais)	20

4.4.1	Teoria da definição de objetivos – Locke e Latham.....	20
4.4.2	Teoria das expectativas – Vroom.....	21
4.4.3	Teoria da avaliação cognitiva de Deci.....	22
4.4.4	Teoria X e Y – Douglas McGregor.....	22
5	Comparação da teoria de Herzberg, Maslow e Alderfer e McClelland:.....	23
6	Estudos que utilizaram a teoria de Herzberg	24
6.1	Estudos que confirmam o modelo	25
6.2	Estudos que não confirmam o modelo	34
Capítulo II- Metodologia.....		49
1	Introdução	49
2	Teste piloto.....	50
3	Procedimentos.....	50
4	Caracterização da amostra	52
Capítulo III- Resultados.....		55
1	Categorização das categorias	55
2	Análise descritiva dos resultados	67
2.1	Resultados globais.....	67
2.2	Resultados comparativos entre a ESTGA e a Matcerâmica	68
2.3	Relação entre o género e os fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg .	71
2.4	Relação entre as habilitações literárias e os fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg	76
2.5	Relação entre a antiguidade e os fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg	81

Capítulo IV - Análises, discussões e conclusões	85
1 Considerações gerais	85
2 Evidência sugerida pelo nosso estudo	86
3 Implicações do estudo para a gestão	91
4 Limitações do estudo e pistas para investigações futuras	92
Referências	95
Anexos	101
1 Carta de apresentação:	101
2 Questionário teste piloto:	102
3 Questionário final	104

Lista de figuras

Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow	8
Figura 2 - Definição do acrónimo SMART	21
Figura 3 - Comparação das teorias de Maslow, Alderfer, McClelland e Herzberg	24
Figura 4 - Distribuição dos colaboradores da Matcerâmica por habilitações literárias.....	53
Figura 5-Distribuição dos respondentes da ESTGA por habilitações literárias	53
Figura 6 - Fatores motivadores e desmotivadores identificados na amostra global	68
Figura 7 - Fatores Motivadores e Desmotivadores para os colaboradores da Matcerâmica	70
Figura 8 - Fatores motivadores e desmotivadores para os colaboradores da ESTGA	70
Figura 9 - Relação entre o género e os fatores dos respondentes das 2 sub-amostras	72
Figura 10 - Relação entre os fatores e o género dos respondentes da Matcerâmica	74
Figura 11 - Relação entre os fatores e o género dos respondentes da ESTGA	76
Figura 12 - Relação entre as habilitações e os fatores dos respondentes das 2 sub-amostras	77
Figura 13 - Relação entre os fatores motivadores e desmotivadores e as Habilitações Literárias para os colaboradores da Matcerâmica	79
Figura 14 - Relação entre os fatores motivadores e desmotivadores e as Habilitações Literárias para os colaboradores da ESTGA	80
Figura 15 - Relação entre a antiguidade e os fatores dos respondentes das 2 sub-amostras	82
Figura 16 - Relação entre os fatores motivadores e desmotivadores e a antiguidade para os colaboradores da Matcerâmica	83
Figura 17 - Relação entre os fatores motivadores e desmotivadores e a antiguidade para os colaboradores da ESTGA	84

Lista de quadros

Quadro 1 – Definições de motivação (adaptado de Cunha et al., 2006)	5
Quadro 2 - Teorias da motivação	7
Quadro 3 - Número de inquiridos nas duas entidades	51
Quadro 4 - Exemplos de respostas obtidas pelos respondentes para o fator sentido de realização.....	55
Quadro 5 - Exemplos de respostas obtidas pelos respondentes para o fator reconhecimento	56
Quadro 6 - Exemplos de respostas obtidas pelos respondentes para o fator trabalho em si	57
Quadro 7 - Exemplos de respostas obtidas pelos respondentes para o fator possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal	58
Quadro 8 - Exemplos de respostas obtidas pelos respondentes para o fator conciliação trabalho/vida pessoal	58
Quadro 9 - Exemplos de respostas obtidas pelos respondentes para o fator política e administração da empresa	59
Quadro 10 - Exemplos de respostas obtidas pelos respondentes para o fator supervisão técnica.....	60
Quadro 11 - Exemplos de respostas obtidas pelos respondentes para o fator clima social da organização/relações interpessoais	62
Quadro 12 - Exemplos de respostas obtidas pelos respondentes para o fator condições de trabalho	63
Quadro 13 - Exemplos de respostas obtidas pelos respondentes para o fator compensação/segurança no trabalho	64
Quadro 14 - Exemplos de respostas obtidas pelos respondentes para o fator definição de objetivos	65
Quadro 15 - Exemplos de respostas obtidas pelos respondentes para o fator trabalho com significado.....	66

Introdução

1 Objetivo

Cada vez mais as organizações necessitam de se diferenciar dos seus concorrentes, isto implicará melhorar o seu desempenho rumo à excelência. Para isso necessitam de colaboradores motivados e satisfeitos, por forma a alcançar objetivos e metas propostas. Mas apesar de satisfação e motivação serem dois conceitos relacionados, não são sinónimos.

Segundo Chiavenato (2005 p.246), *“a satisfação é uma decorrência do êxito alcançado no processo motivacional e a motivação relaciona-se com o comportamento voltado para o alcance de metas ou incentivos”*. Para o mesmo autor, o conceito motivação provém do latim *movere*, que significa mover e é de extrema importância.

É um conceito difícil de definir em poucas palavras e difícil de aplicar nas organizações, pois o que nos motiva hoje pode deixar de nos motivar amanhã. Cada autor privilegia alguns aspetos particulares para fundamentar as suas ideias, uns defendem que se relaciona com a direção do comportamento, outros enfatizam metas a serem alcançadas e outros ainda afirmam que a motivação se relaciona com a persistência do comportamento.

A motivação é um elemento-chave no sucesso do processo de ensino-aprendizagem e num ambiente organizacional. Num contexto educacional, a motivação dos professores é fundamental pois têm implicações diretas com a motivação dos alunos para a aprendizagem e o envolvimento destes nas atividades propostas.

Num contexto organizacional, a motivação também é importante, visto que é necessário que tanto os superiores hierárquicos como os seus subordinados estejam motivados, pois o mundo de negócios está cada vez mais mutável e competitivo, sendo necessário a motivação para que se consiga alcançar elevados padrões de desempenho.

É o desempenho que conduz ao alcance dos objetivos globais e ao sucesso da empresa e depende da junção de vários fatores críticos como a estratégia, a tecnologia, o *design*, a cultura organizacional e o talento humano. Sendo que esse talento humano deve possuir conhecimento, habilidades e competências e necessita de estar envolvido num ambiente de trabalho agradável e numa cultura organizacional participativa e democrática.

Segundo Chiavenato (2005), *“um dos maiores desafios das organizações é motivar as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar objetivos propostos; energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem-sucedidas por meio do seu trabalho.”*

Para estudar a motivação existem diversas teorias que procuraram perceber quais os fatores que influenciavam a mesma, assim como os comportamentos e atitudes que levam a uma maior ou menor motivação.

Neste estudo pretende-se apresentar e analisar uma teoria em específico, a teoria bifatorial de Frederick Herzberg. Esta teoria sugere que os fatores que provocam as atitudes positivas face ao trabalho (fatores motivadores) não são os mesmos que provocam as atitudes negativas (fatores higiénicos). Todavia, alguns estudos sugerem que este modelo poderá não explicar totalmente a realidade. Para tal, pretende-se compreender se o modelo explica a motivação dos colaboradores na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda e na Matcerâmica e se os fatores motivadores e higiénicos são contingentes de variáveis como o género, a antiguidade e o nível de escolaridade.

2 Estrutura da dissertação

Uma vez delineada a meta a atingir é necessário estruturar o trabalho e definir a metodologia a ser utilizada. Assim, neste primeiro capítulo, depois de apresentado o objetivo, procura-se dar conta da estrutura da dissertação.

No primeiro capítulo, é apresentado um conjunto de bases teóricas que resultaram da revisão da literatura adequada para o objeto em estudo. Neste capítulo começa-se por

definir os conceitos de satisfação e de motivação. Posteriormente são apresentados os tipos de motivação e é feito um enquadramento das principais teorias motivacionais. Para finalizar este capítulo são apresentados alguns estudos que foram efetuados em diversas áreas e que usaram a teoria de Herzberg como referência.

No segundo capítulo, é apresentada a metodologia que foi utilizada neste estudo, o teste piloto que foi aplicado aos trabalhadores estudantes da universidade de Aveiro, bem como a caracterização da amostra para as duas entidades em estudo (Matcerâmica e Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda).

No terceiro capítulo, são apresentados os resultados obtidos. Por fim, no quarto e último capítulo, analisam-se e discutem-se os resultados, extraem-se as principais conclusões e são também apresentadas sugestões para futuras investigações.

Capítulo I- Enquadramento teórico

1 Satisfação no trabalho

São inúmeras as definições deste conceito, sendo que alguns autores se referem à satisfação como *“um estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas em relação ao trabalho e outros como uma atitude generalizada em relação ao trabalho”* (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Segundo Rego, Cunha e Cardoso (2006) *“a satisfação no trabalho resulta da avaliação ou comparação de um conjunto de fatores percebidos pelo indivíduo em relação ao seu trabalho e à vida em geral com às expectativas que tinham do mesmo”*.

As causas de satisfação podem se subdividir em causas pessoais e organizacionais. Quanto às **primeiras**, podem-se classificar em variáveis demográficas e diferenças individuais. Um exemplo de variáveis demográficas mais utilizadas são o género e a idade. Relativamente à idade, os trabalhadores mais jovens tendem a revelar-se menos satisfeitos do que os mais velhos, devido ao facto de estes possuírem cargos mais altos e de maior responsabilidade do que os primeiros. Quanto ao género, existem estudos que sugerem que as mulheres tendem a estar menos satisfeitas do que os homens, e outros estudos que confirmam o contrário. Daí poderá entender-se que não haverá diferenças significativas no que diz respeito à variável género.

Quanto às **segundas** poderemos incluir o salário, o trabalho em si, as oportunidades de promoção, as características de supervisão, as características dos colegas e as condições físicas de trabalho como determinantes da satisfação organizacional. Quanto ao salário poderá satisfazer necessidades individuais, garantir o estatuto, o prestígio, o reconhecimento social e poderá funcionar de estímulo motivador para melhorar o desempenho. A autonomia e o *feedback* poderão ser fontes de satisfação no que diz respeito ao trabalho em si. Os indivíduos que valorizam mais a autonomia tendem a atingir níveis de satisfação superiores, assim como para o *feedback*. As oportunidades de promoção são outra fonte de satisfação, pois representam ganhos ao nível da

renumeração, estatuto e prestígio. Quanto às características de supervisão, também podem ser determinantes de satisfação se o supervisor possuir os atributos relevantes no que diz respeito às pessoas e ao relacionamento e um estilo de liderança participativo. As características dos colegas também são relevantes, pois um ambiente agradável, gratificante e coeso tende a gerar mais satisfação. Por fim as condições de trabalho poderão interferir na satisfação a partir do momento em que é impossível ignorá-las.

Segundo Luthans cit em Chiavenato (2005) “satisfação significa auto-realização em virtude da experiência provocada por várias atividades e recompensas”.

2 O que é motivação?

Motivação pode ser definida como o conjunto de motivos que levam o indivíduo a agir de uma determinada forma. Caso este se sinta forçado a agir, pode não estar motivado e sim, a agir só por pressão, porque é obrigado a fazê-lo. No entanto, se estiver motivado, irá realizar o trabalho da melhor forma, uma vez que terá significado para o mesmo.

Este conceito surgiu durante a segunda guerra mundial e deu origem a variados estudos, artigos e livros sobre motivação, psicologia industrial, relações interpessoais no trabalho, satisfação dos trabalhadores e motivação desses para aumentar a produtividade e o desempenho. Segundo Ruthankoon e Ogunlana (2003), vários dicionários tendem a definir o conceito como “ o ato de despertar o interesse de alguém para algo”. A sua definição varia de autor para autor, sendo que algumas definições coincidem. No Quadro 1 encontra-se algumas definições deste conceito:

Quadro 1 – Definições de motivação (adaptado de Cunha et al., 2006)

Definição	Autor
Motivação é “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no individuo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”	Pinder (1998, p. 11)
As forças psicológicas internas de um individuo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos	George e Jones (1999, p.183)

O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a ação; como ela é direcionada; em que medida ela é voluntariamente controlada.	Deci (1992, p.9)
Os mecanismos psicológicos reguladores da direção, intensidade e persistência das ações não devidas somente a diferenças individuais de capacidade ou a forças ambientais que forçam a ação.	Kanfer (1995, p.330)
As forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento.	Sims, Fineman e Gabriel (1993, p.273)
Motivação é o resultado da interação do indivíduo e a situação.	Ferreira, Neves, e Caetano (2011)
Motivação é o equivalente do desejo de adotar elevados níveis de esforço com vista a alcançar objetivos organizacionais, na condição de tais esforços conduzirem à satisfação de alguma necessidade individual.	Ferreira, Neves, e Caetano (2011)
Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Quanto à intensidade refere-se ao esforço que a pessoa despende, que por si só não leva a resultados favoráveis, necessita de ser conduzida numa direção que beneficie a organização e o esforço deverá ser mantido, daí a persistência.	Chiavenato (2005, p.243); Robbins (2006)
"Motivation, then refers to forces coming from within a person that account for the willful direction, intensity, and persistence of the person's efforts toward achieving specific goals, where achievement is not due solely to ability or to environmental factors."	Hitt, Miller e Colella, (2009, p.187)
O conceito motivação provém do latim <i>movere</i> , que significa mover.	Chiavenato (2005); Ruthankoon e Ogunlana (2003)

3 Tipos de motivação

Observou-se uma divisão no tipo de motivação sabendo que são diversas as causas motivacionais do indivíduo, suas necessidades e expectativas. Denomina-se de motivação

intrínseca quando os comportamentos de trabalho são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa. Por outro lado, denomina-se de motivação extrínseca quando as causas do comportamento são baseadas em recompensas tangíveis ou quando são forma de evitar algum tipo de punição (Cunha et al., 2006).

4 Principais teorias motivacionais

Desde a década de 50 têm surgido várias teorias da motivação na área da gestão e do comportamento organizacional. Essas teorias podem ser categorizadas em dois grupos: teorias do conteúdo e teorias do processo. As primeiras procuram explicar a motivação através dos fatores motivadores, tentando perceber o que motiva os indivíduos e as segundas focam-se no “porquê” e no “como” da motivação, analisando-a de uma forma mais dinâmica, tentando compreender como se desenrola o comportamento motivado (Cunha et al., 2006). Esta divisão poderá subdividir-se em teorias gerais, ou seja, que não se centram exclusivamente no trabalho e no comportamento organizacional e em teorias organizacionais que incidem diretamente sobre o comportamento organizacional, como podemos visualizar no Quadro 2:

Quadro 2 - Teorias da motivação

	Teorias Gerais	Teorias Organizacionais
Teorias do conteúdo	Hierarquia das necessidades Teoria ERG	Teoria bifactorial Teoria das características da função
Teorias de processo	Equidade ModCO	Definição de objetivos Expectativas Teoria da avaliação cognitiva

Fonte: (Cunha et al., 2006)

4.1 Teorias do conteúdo (gerais)

4.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

A teoria em questão estuda a motivação através das necessidades dos indivíduos. Maslow (1954), o autor da teoria, considera “necessidade”, a manifestação natural de sensibilidade interna, que leva a que o indivíduo se “mova” para realizar uma determinada ação. Para o autor, essas necessidades estavam organizadas em cinco categorias



Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow

hierárquicas: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Sendo que essas necessidades se dividiam em dois níveis, necessidades de nível baixo (satisfeitas quase sempre externamente) e necessidades de nível mais alto (satisfeitas internamente). Nas necessidades de nível mais baixo estavam incorporadas as necessidades fisiológicas e as de segurança e nas de nível mais alto as relacionadas com a auto-realização. Para motivar alguém era necessário saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontrava para se focar a satisfação nesse nível ou no patamar superior. Sendo que, para se conseguir passar para as necessidades de um nível superior, as necessidades de nível inferior tinham de estar satisfeitas, deixando de ser motivadoras. Contudo, Abraham Maslow (1954), não fornece comprovação empírica substancial e alguns estudos que tentaram utilizar esta teoria não conseguiram comprovar o contrário. Segundo Cunha et al. (2006), esta teoria padece de algumas críticas. A primeira refere-se ao facto de cada indivíduo tem determinadas preferências relativas às suas necessidades, o que faz com que não exista uma medida geral que possa ser comparativa, daí não se poder dizer que primeiro deve-se satisfazer as necessidades fisiológicas e só depois de satisfeitas que se passa para as necessidades de segurança e assim sucessivamente. A segunda crítica que é feita deve-se à satisfação de algumas necessidades ser inerente a outras, interligando-as, desta forma, num ciclo. A

terceira crítica diz respeito à necessidade de auto-realização representada no topo da hierarquia dos patamares da satisfação refletir mais o indivíduo em relação ao grupo, desempenhando, por isso, um papel fulcral em termos de satisfação pessoal. Por fim, a quarta e última crítica, deve-se ao facto de alguns indivíduos poderem transpor o nível de necessidades de auto-realização, procurando transcender os seus interesses em prol dos interesses do grupo e/ou comunidade. Também para Junqueira (2006) esta teoria não é de todo viável, pois não tem em consideração as especificidades culturais relativas à valorização das necessidades quer no conteúdo, quer na prioridade.

4.1.2 Teoria ERG de Alderfer

Desenvolvida pelo psicólogo Clayton Alderfer (1972), a partir da teoria de Maslow e de novas pesquisas, a Teoria ERG (acrónimo para *Existence, Relatedness, Growth*) concorda que a motivação do trabalhador pode ser medida seguindo uma hierarquia de necessidades, porém diverge da Teoria de Maslow em alguns aspetos. Para este autor, os indivíduos poderiam subir e descer dentro da hierarquia das necessidades, pois poderiam se sentir motivados por necessidades de vários níveis. A ocorrência de uma frustração por parte dos indivíduos poderia fazer com que ocorresse uma regressão para uma necessidade de um nível inferior. Por outro lado, para Maslow (1954), os indivíduos só subiam dentro da hierarquia das necessidades depois das necessidades do nível anterior estarem completamente satisfeitas. Outro aspeto que diverge da teoria de Maslow, era o facto de o autor agrupar as necessidades fisiológicas e de segurança num só nível, denominado por necessidades de existência. As necessidades sociais e de estima também foram agrupadas num só nível, denominado por necessidades de relacionamento. Por fim as necessidades de auto-realização foram denominadas por necessidades de crescimento. A sua contribuição principal foi ao nível da flexibilização das relações entre os níveis de hierarquia. Contudo, tal como a teoria da hierarquia das necessidades, a teoria ERG também revelou fraco suporte empírico (Junqueira, 2006).

4.1.3 A teoria das necessidades/motivos McClelland

McClelland (1961, 1982) é um dos críticos da conceptualização de Maslow, principalmente no que diz respeito à necessidade de auto-realização, pois para este autor, algumas necessidades são socialmente adquiridas e variam de cultura para cultura e de indivíduo para indivíduo. Para o autor existiam três tipos de necessidades ou motivos que poderiam influenciar a motivação dos colaboradores: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação.

Quanto às necessidades de realização, também denominadas por motivos de sucesso correspondem à procura pela excelência relativamente a determinados padrões, ou seja, os colaboradores com este tipo de necessidade procuram situações desafiantes, que possam assumir responsabilidade para encontrar soluções para determinados problemas e receber rápido *feedback* de forma a saber se estão a melhorar ou se estão no caminho certo. Caso se tenha este tipo de necessidade elevada os indivíduos tendem a estar mais motivados, mas não significa necessariamente que têm melhor desempenho, pois normalmente os indivíduos com este tipo de necessidade tendem a preocupar-se com a solução dos problemas num ponto de vista pessoal e não em convencer os outros a melhorar o desempenho.

Quanto às necessidades de poder, também denominadas por motivos de poder são referentes ao desejo de controlo, ou seja, é a necessidade de provocar nos outros um comportamento diferente do que adotariam sem essa influência e de ter preferência por situações competitivas e de *status*. A preocupação principal neste tipo de necessidade foca-se mais no prestígio e na influência do que propriamente num desempenho eficaz.

Por fim a necessidade de associação, também denominadas por motivos de afiliação dizem respeito ao desejo de se ter relacionamentos interpessoais próximos que envolvam compreensão mútua. Neste tipo de necessidade os indivíduos tendem a preferir situações de cooperação em vez de competição, atribuindo mais importância às pessoas do que às tarefas, procuram a aprovação social.

Para o autor, os indivíduos com alta necessidade de poder e baixa necessidade de associação tendem a ser melhores executivos. Quanto mais alto for o nível alcançado por uma pessoa na organização, maior a sua motivação pelo poder.

A forma de medição destas necessidades ou motivos têm sido uma das grandes controvérsias. Para McClelland esta medição incide sobre uma técnica projetiva desenvolvido originalmente por Murray (1938) e designada por vezes de Picture- Story Exercise (Koestner & McClelland, 1992 cit em Rego, 2000). Esta técnica trata-se de um teste, onde é dado a cada individuo figuras de pessoas em situações ambíguas para que estes inventem uma história sobre elas. Posteriormente é analisado o conteúdo de cada história e é atribuído uma pontuação para os três motivos ou necessidades. Contudo existe críticas referentes a este método, dizendo que é pouco fidedigno e muito sensível a influências situacionais (Rego, 2000; Rego, Tavares, Cunha & Cardoso, 2005).

Segundo Ferreira et al. (2011) o problema da utilização desta teoria prende-se com o facto de “as necessidades variarem inter e intra-individualmente em diferentes lugares e tempos”. Contudo, esta teoria é apoiada em diversos estudos empíricos, recebendo mais ênfase a necessidade de realização do que as outras necessidades.

4.2 Teorias do conteúdo (organizacionais)

4.2.1 Teoria bifactorial de Frederick Herzberg

Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) tomaram como ponto de partida a teoria clássica de Maslow para elaborarem um estudo sobre a motivação, mas tal como Alderfer, também discordaram de alguns aspetos desta teoria. Neste sentido Herzberg et al. (1959) não concordam com o fato de todas as necessidades serem motivadoras e provocarem a satisfação, para além de considerarem que nem todas as necessidades motivam, visto que algumas apenas evitam a insatisfação. Por outro lado, concordam com Maslow no que diz respeito às necessidades serem sempre internas. Para estes autores existem, então, determinados fatores que levam à satisfação ou insatisfação no trabalho, e esses mesmos fatores é que irão relacionar-se com a motivação.

O estudo de Herzberg et al. (1959) sobre a motivação procedeu ao questionamento de 203 colaboradores (engenheiros e contabilistas) em algumas empresas da cidade de Pittsburg, através da técnica de incidentes críticos, concebida por Flanagan. A questão principal desse estudo era verificar quais os fatores que levavam a que esses indivíduos, em determinadas situações, se tivessem sentindo excepcionalmente bem ou mal em relação ao seu trabalho, assim como perceber como e porquê isso teria acontecido (FAE-Fatores, atitudes e efeitos).

Após a elaboração do estudo, foram analisar os resultados, e verificaram que os indivíduos tinham duas categorias diferentes de necessidades, essencialmente independentes entre si e que influenciavam o trabalho de maneiras diferentes. Essas categorias de necessidades foram denominadas por fatores higiênicos e fatores motivadores. Sendo que os motivadores eram de natureza intrínseca ao trabalho e os higiênicos, que evitam atitudes negativas mas não provocam as atitudes positivas, eram de natureza extrínseca ao trabalho. Herzberg et al. (1959, pp. 113-114) explicam:

“Among the factors of hygiene, when the factors deteriorate to a level below that which the employee considers acceptable, then job dissatisfaction ensues. However, the reverse does not hold true. When job context can be characterized as optimal, we will not get dissatisfaction but neither will we get much in the way of positive attitudes. It should be understood that both kinds of factors meet the needs of the employees; but it is primarily the “motivators” that serve to bring about the kind of job satisfaction, ..., the kind of improvement in performance that industry is seeking from its work force”.

No entender de Herzberg (1959), se se fornecer aos empregados os motivadores, eles sentir-se-ão satisfeitos e também motivados. Em contrapartida, se se dá ao funcionário os fatores de higiene, eles não se sentirão satisfeitos; porém, se os funcionários não são providos com esses mesmos fatores no seu contexto de trabalho, sentirão, definitivamente, insatisfação com eles mesmos, limitando-se, neste caso, os fatores de higiene apenas a mantê-los afastados da insatisfação (Khan, Khan e Saeed, 2011).

Caso existisse uma mudança nas condições de trabalho, ou seja, caso houvesse uma melhoria em determinados aspetos, essa melhoria seria valorizada imediatamente a

seguir à sua implementação, mas os seus efeitos acabariam por desvanecer-se rapidamente. Por outro lado, a inexistência de melhorias poderia provocar atitudes negativas, fazendo com que os indivíduos se sentissem injustiçados.

As diferenças entre os fatores intrínsecos e extrínsecos foram tão evidentes que Herzberg (1964) concluiu que os fatores conducentes à satisfação são distintos dos conducentes à insatisfação. Nesse sentido chegaram à conclusão que o oposto de satisfação é não-satisfação e o oposto de insatisfação é não-insatisfação:

“...the factors involved in producing job satisfaction were separate and distinct from the factors that led to job dissatisfaction. Since separate factors needed to be considered depending on whether job satisfaction or dissatisfaction was involved, it followed that the two feelings were not the obverse of each other. The opposite of job satisfaction would not be job dissatisfaction, but rather no job satisfaction; and similarly the opposite of job dissatisfaction is no job dissatisfaction- not job satisfaction” (p.3).

Foi assim criada a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, que sugere existir um paradoxo entre dois dinamismos que se movem em direções opostas, os fatores higiênicos que eliminam a insatisfação somente quando estão presentes, apesar de não a potenciarem e os fatores motivadores que geram a motivação, mas por si só não eliminam a insatisfação.

Esses fatores foram encontrados pelos autores aquando à análise das respostas dos colaboradores, através da frequência com que determinada resposta aparecia em eventos conducentes à satisfação e em eventos conducentes à insatisfação. Foram considerados como fatores motivadores, todos os eventos que diziam respeito, à realização, ao reconhecimento, ao trabalho em si, à responsabilidade, à possibilidade de crescimento e *advancement*. Por outro lado, foram considerados como fatores higiênicos, todos os eventos que diziam respeito à política e administração da empresa, à supervisão, às relações interpessoais; às condições de trabalho, ao salário, à vida pessoal, à segurança e ao *status*.

Os autores também introduziram os termos enriquecimento e alargamento da função, pois contribuem para o aumento da motivação intrínseca dos colaboradores. Quando a

um colaborador lhe é conferido um maior número de tarefas no mesmo nível de responsabilidade denomina-se por alargamento da função, mas caso o nível de responsabilidade seja superior, denomina-se por enriquecimento da função (Cunha et al., 2006).

Para Herzberg (1979), quando as funções individuais estão estruturadas de maneira a que o colaborador possa servir um cliente, esse colaborador pode desenvolver a competência de pedir mais apoio e orientação dos superiores hierárquicos. Disto poderá resultar inovação organizacional que deverá basear-se na produtividade individual e a partir desta deverá chegar-se à desejada produtividade organizacional.

Para que a reestruturação de uma organização seja eficaz, o foco inicial deverá ser colocado nas funções que servem os clientes externos e depois nas funções que servem os clientes internos. Este parece ser o padrão seguido por uma das maiores e mais complexas organizações do mundo, a Air Force Logistics Command (AFLC). Esta empresa tem vindo a ganhar experiência na área de enriquecimento de funções desde 1974, quando um pequeno estudo experimental que incluía onze projetos-piloto começou nos Estados Unidos da América.

Até à data, foram concretizados mais de 100 projetos de Enriquecimento de Funções Ortodoxas (do inglês *Orthodox Job Enrichment*) que afetaram mais de 10 mil colaboradores das cinco maiores bases do comando. Este programa desencadeou melhorias na prática diária dos militares, nomeadamente trouxe mais atenção para o papel dos colaboradores na produtividade.

O projeto de Enriquecimento de Funções Ortodoxas visa a motivação individual. Tal facto determina que o indivíduo tenha uma boa estrutura de trabalho. Uma vez que a qualidade do seu trabalho tem consequências para o seu cliente, o elemento central de cada função é a relação com o cliente.

Um exemplo de cada um dos centros de logística poderá ilustrar as diferenças:

- A cada colaborador da secção de pedidos e requerimentos é atribuído um determinado grupo de clientes. Anteriormente, o supervisor destinava um qualquer colaborador que estivesse disponível, não havendo uma relação com o cliente.
- Uma pessoa em cada secção é agora responsável por fornecer *feedback* direto aos clientes.
- As funções de controlo e garantia de qualidade foram fundidas, permitindo que os clientes forneçam um *feedback* mais direto e completo sobre o transporte, fornecimento ou inventário.
- Os elementos que fazem segurança individual são agora distribuídos por sectores.
- Os colaboradores das lojas de apoio e do centro de inventário de material obtêm um *feedback* direto dos seus clientes.
- No centro de montagem, é atribuída a responsabilidade de servir os clientes a um colaborador permitindo-lhe verificar a qualidade do seu trabalho.

Para que a relação com o cliente e as condições de trabalho sofram melhorias é necessário ter em conta os seguintes aspetos:

- *Feedback* - o *feedback* do cliente foca a qualidade do trabalho em si, enquanto o *feedback* do supervisor mistura a avaliação da pessoa com o seu trabalho e tende a promover o movimento em vez da motivação.
- Horários Flexíveis - quando a flexibilização dos horários visa terminarem o trabalho quando o cliente precisa, gera-se uma dinâmica de motivação. Contudo, quando os horários flexíveis permitem apenas que o colaborador termine o trabalho quando lhe apetece, não haverá efeitos positivos na qualidade do trabalho.
- Autoridade das comunicações diretas- é central nesta relação, mas a ênfase deve recair sobre a informação necessária para desempenhar uma determinada tarefa e não na informação geral fornecida através de reuniões, memorandos, etc.
- Controle dos recursos - uma melhoria do controle dos recursos implica a divulgação das pessoas responsáveis pelas ferramentas e materiais.

- Nova aprendizagem e conhecimento único- o colaborador precisa de ter oportunidade de respeitar o seu trabalho porque poderá aprender a partir dele. Através de formação no trabalho, poderá sentir-se mais envolvido em todo este processo e mais próximo do cliente.

4.2.2 Críticas ao modelo bifatorial

O estudo de Herzberg tem sido amplamente utilizado por diversos autores para tentar explicar a motivação dos colaboradores. Contudo também padece de algumas críticas. A **primeira crítica** diz respeito a determinados fatores serem considerados híbridos, ou seja, tanto são causadores de atitudes positivas como de negativas, como por exemplo a componente salarial que os autores consideraram como um fator higiénico, para determinados indivíduos era considerado motivador pela possibilidade de obter recompensas monetárias relevantes. Em muitas organizações tende a ser ignorado, pois tenta-se por vezes aumentar a motivação da pessoa através da intervenção ao nível das condições de trabalho ou fatores higiénicos, mas os efeitos à luz da teoria bifatorial perde-se rapidamente (Cunha et al., 2006; Ferreira et al., 2011; Hitt et al., 2009).

A **segunda crítica** diz respeito ao procedimento utilizado por Herzberg, ser limitado por sua metodologia, pois normalmente quando as coisas vão bem as pessoas tendem a tomar crédito para si, caso contrário procuram culpar o ambiente externo pelo fracasso (Bilhim, 2005; Ferreira et al., 2011; Robbins, 2006).

A **terceira crítica** refere-se também a metodologia que foi usada por Herzberg, pois segundo Hitt et al. (2009) se se usar a mesma metodologia que Herzberg utilizou, os resultados são suportados, mas se usarmos uma metodologia diferente os resultados também vão ser diferentes. A **quarta crítica** diz respeito à confiabilidade da metodologia de Herzberg ser questionável, pois dependendo de pessoa para pessoa, a interpretação poderá ser diferente, afetando os resultados, pois para uma resposta pode-se interpretar o resultado de uma maneira e para uma resposta semelhante interpretar-se de forma diferente (Robbins, 2006).

A **Quinta crítica** deve-se ao facto de não ser usada uma medida geral para a satisfação, pois o indivíduo pode não gostar de alguns aspetos do seu trabalho, mas mesmo assim continua considerando-o aceitável (Robbins, 2006).

A **sexta crítica** refere-se à tratar-se mais de uma teoria da satisfação no trabalho do que da motivação (Bilhim, 2005; Hitt et al., 2009).

A **sétima crítica** diz respeito à teoria ignorar as variáveis situacionais, tornando-se inconsistente com pesquisas anteriores (Bilhim, 2005; Robbins, 2006).

Por último, mas de todo relevante, refere-se a Herzberg pressupor uma relação entre satisfação e produtividade, mas na metodologia de pesquisa utilizada enfoca apenas a satisfação, não a produtividade (Bilhim, 2005; Robbins, 2006).

Contudo e apesar de todas as críticas, esta teoria contribuiu positivamente para a identificação de fatores inerentes ao trabalho passíveis de condicionar a motivação dos trabalhadores e tem sido largamente lida e amplamente divulgada. Sendo poucos os executivos que não reconhecem as suas recomendações.

4.2.3 Teoria das características da função- Hackman e Oldham

Alguns anos mais tarde, Hackman e Oldham (1980) deram continuação à teoria de Herzberg introduzindo o modelo das características da função.

Este modelo sugere que o conteúdo do trabalho condiciona a motivação do indivíduo na medida em que produz o que os autores designam por estados psicológicos críticos. Para estes, existiam cinco características relativas ao conteúdo do trabalho que contribuíam para fazer da função uma fonte de motivação. Sendo elas: variedade (exige conhecimentos diversificados), identidade (execução de um trabalho do início ao fim), significado (impacto do trabalho na vida dos outros), autonomia (nível de independência no planeamento e execução do trabalho) e *feedback* (quantidade e qualidade da informação relativa ao progresso na execução do trabalho). Estas características têm um conjunto de efeitos positivos sobre a motivação devido à produção de estados psicológicos críticos:

- Significado experimentado: advém da característica variedade, identidade e significado da função e é o grau em que o indivíduo considera que a execução do trabalho foi valiosa e digna de ser feita.
- Responsabilidade experimentada - advém da característica de autonomia e diz respeito ao grau em que o indivíduo se sente responsável pelos resultados do seu trabalho.
- Conhecimento dos resultados - advém do *feedback* que é recebido pelos outros e diz respeito ao grau em que o indivíduo percebe se a execução do seu trabalho foi eficaz.

Para que a relação entre as características da função e os resultados possa ser efetivada, existe uma variável moderadora, as necessidades de crescimento. Os indivíduos que tenham uma maior necessidade de crescimento respondem mais positivamente à presença das cinco características do modelo, obtendo níveis de produtividade mais elevados. Sendo que, os indivíduos que tenham capacidades inferiores as que são necessárias para a execução do trabalho, apesar de estarem motivados, não conseguem atingir níveis de desempenho elevados. O contexto e os fatores externos ao trabalho também poderão influenciar o sucesso de um programa de enriquecimento de funções baseado neste modelo, pois por exemplo, em contextos de insegurança de emprego a probabilidade de sucesso é menor porque as preocupações dos indivíduos dizem respeito aos fatores higiênicos, assim como, a autonomia dos indivíduos poderá variar dependendo do ambiente de trabalho (Cunha et. al., 2006).

4.3 Teorias do processo (gerais)

4.3.1 Teoria da equidade de Adams

A teoria da equidade de Stacy Adams (1965) defende que deve existir justiça no local de trabalho. Normalmente os indivíduos tendem a avaliar essa mesma justiça através de diversos termos de referência, como por exemplo, através da confrontação entre as expectativas e a realidade e também através da comparação com outros indivíduos que tenham funções semelhantes, quer sejam ou não da mesma organização. Daí advém dois

tipos de equidade, a equidade interna, ou seja, refere-se à comparação do seu trabalho com o de um colega da mesma organização e a equidade externa que se refere à comparação com indivíduos fora da organização. Devido à equidade ser um fenómeno perceptivo e não objetivo, considera-se existir equidade quando o rácio dos ganhos e investimentos do indivíduo que está a avaliar a equidade é semelhante ao rácio de ganhos e investimentos do indivíduo que é utilizado para termo de comparação. Caso este rácio seja diferente, considera-se existir iniquidade.

A contribuição desta teoria para o estudo da motivação é crucial, pois quando os indivíduos se apercebem da existência de uma relação de contingência entre os seus ganhos e investimentos tendem-se a esforçar mais se perceberem que um maior esforço poderá levar a melhores recompensas. Por outro lado, a inexistência dessa percepção de contingência poderá levar a que os indivíduos se sintam injustiçados.

Contudo, a aplicação desta teoria apresenta alguns problemas, uma vez que a justiça é um fator subjetivo, pois cada pessoa faz a sua avaliação pessoal do que para si é justo ou injusto.

4.3.2 Modificação do comportamento organizacional –Luthans e Kreitner

Esta teoria pretende prever o que as pessoas pensam, como pensam e controlar a forma como agem. Para explicar o comportamento considera-se duas possibilidades: uma resposta reflexa ao meio envolvente, ou uma resposta aprendida que afeta o meio. Se a percepção do comportamento na primeira situação for pouco importante, a segunda situação é mais relevante (Cunha et al., 2006). A esse comportamento e respetiva explicação denomina-se de aprendizagem operante, que resulta da aleatoriedade de determinados comportamentos que darão lugar a comportamentos mais frequentes através do reforço dos mesmos.

Relativamente aos reforços usados para fortalecimento de alguns comportamentos e extinção de outros, podemos referir: o reforço positivo, no qual se atribui uma recompensa aquando de um bom desempenho; o reforço negativo, quando existe suspensão de algo indesejado devido ao facto do indivíduo ter demonstrado um

comportamento pretendido; a extinção que resulta no ato de obter um reforço positivo para que determinados comportamentos indesejados deixem de existir e, por último, a punição que visa atribuir consequências negativas para diminuir um comportamento indesejado.

4.4 Teorias do processo (organizacionais)

4.4.1 Teoria da definição de objetivos – Locke e Latham

Edwin Locke e Gary Latham (1990) desenvolveram esta teoria de forma a identificar quais os objetivos que produzem níveis de desempenho mais elevados e quais os que estimulam a atenção, o esforço e a persistência dos indivíduos. De acordo com os autores os superiores e os subordinados devem participar no estabelecimento de objetivos, de forma a que os colaboradores aceitem mais facilmente esses mesmo objetivos. Poderá também utilizar-se a recompensa como auxílio para a aceitação dos mesmos. Contudo, é necessário que esses mesmos objetivos sejam desafiantes, mas alcançáveis e que exista um *feedback* de forma a informar o colaborador do seu progresso. Para que esses objetivos sejam mais eficazes é necessário que a mesma tenha colaboradores motivados e utilize um conjunto de características reunidas no acrónimo SMART (*specific, measurable, agreed, realistic, timed*). Na Figura 2, encontra-se a definição desse acrónimo.

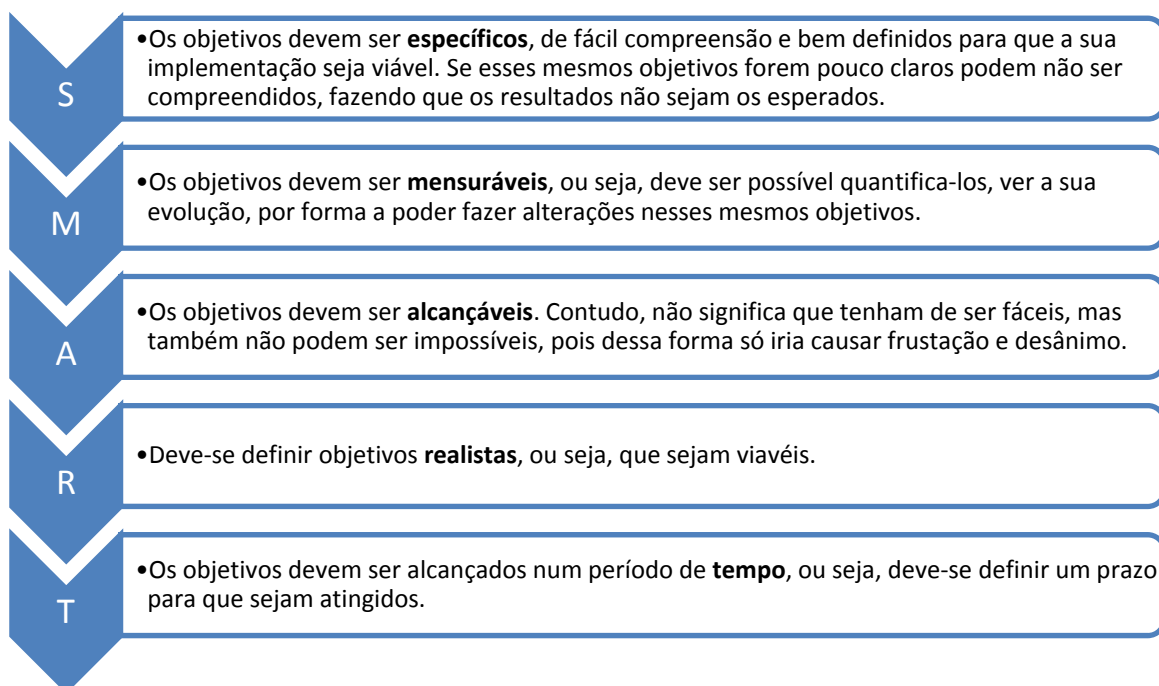


Figura 2 - Definição do acrónimo SMART

Como todas as outras teorias, esta também advém de algumas críticas, a primeira refere-se ao facto de se focar os indivíduos numa determinada meta, podendo diminuir a ocorrência de determinados comportamentos que poderiam ser relevantes. A segunda diz respeito à possibilidade de os colaboradores não possuírem capacidade suficiente para o alcance dos objetivos fazendo com anule os seus efeitos motivadores. Por fim a terceira crítica refere-se à investigação que foi feita por Kanfer e Ackerman (1989), onde foi evidenciado que quando um determinado indivíduo está a aprender uma determinada tarefa complexa, toda a sua atenção está focada na aprendizagem e não noutros objetivos, prejudicando assim, o desempenho (Cunha et al., 2006).

4.4.2 Teoria das expectativas – Vroom

Victor Vroom (1964) considera que o comportamento e o desempenho são resultado de uma escolha consciente. Esta teoria tem por base três conceitos que lhe dão esta designação, sendo eles: a expectativa, é a crença de que o esforço levará ao desempenho desejado, ou seja, se um indivíduo possuir os meios e competências necessárias para conseguir exercer um determinado esforço e os aplique obtendo um desempenho bem-sucedido, deve ser recompensado; a valência, isto é, para que exista um esforço por parte

de um indivíduo é necessário que a recompensa posterior ao esforço seja um ponto a favor para o mesmo e a instrumentalidade, ou seja, o resultado obtido é uma mais-valia para outros resultados, como por exemplo, uma boa média de curso pode ser importante para a obtenção de um bom emprego.

O nível de motivação do indivíduo está dependente da valência, instrumentalidade e expectativa elevadas. Caso o valor de algum destes elementos seja igual a zero valores, a motivação é nula.

Segundo Junqueira (2006), este modelo tem sido criticado relativamente “à relação de causalidade que propõe entre satisfação e performance”.

4.4.3 Teoria da avaliação cognitiva de Deci

Para Edward Deci (1971) devem ser considerados dois subsistemas motivacionais, intrínsecos e extrínsecos. Os indivíduos intrinsecamente motivados têm um *locus* de controlo interno elevado, esforçando-se para atingir determinadas recompensas e tendem a atribuir o seu comportamento a necessidades internas. Caso a empresa se foque nos prémios monetários, estes indivíduos passam a atribuir o seu comportamento a causas externas, diminuindo assim, a motivação intrínseca. Esta teoria contribuiu para a noção que a causalidade percebida de um comportamento corresponde a um contínuo, existindo quatro níveis de causalidade, sendo elas: a externa quando o comportamento é motivado pela existência de regras, pelo medo de punição ou por influência de uma autoridade exterior; a introjectada, isto é, a sua influência é feita de “fora para dentro” e através de processos internos, como os sentimentos de culpa ou a ansiedade; a identificada, quando agimos de acordo com as nossas necessidades de aquisição e a intrínseca, quando o que fazemos nos transmite prazer e satisfação.

4.4.4 Teoria X e Y – Douglas McGregor

Para Douglas McGregor (1960) existiam dois conjuntos de suposições antagónicas que são feitas aos trabalhadores, a Teoria X e a Teoria Y. Relativamente à teoria X, as organizações partem do pressuposto de que os colaboradores têm aversão ao trabalho e

à responsabilidade, pouca ambição, sendo necessário controlá-los ou ameaçá-los com punições para que atinjam as metas. Quanto à teoria Y, as organizações partem da hipótese de que os colaboradores consideram que o trabalho é tão natural como o descanso ou divertimento, que são capazes de aprender e procurar a responsabilidade, que possuem auto-orientação e autocontrole, quando comprometidos com objetivos e que têm capacidade para tomar decisões inovadoras.

Para os autores, estas teorias poderiam ser explicadas através da hierarquia das necessidades de Maslow, sendo que, a teoria X partia da premissa de que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos e a teoria Y, de que as necessidades de nível mais alto são as dominantes.

Para se maximizar a motivação dos colaboradores deveria haver o processo decisório participativo, tarefas desafiadoras e de muita responsabilidade e um bom relacionamento de grupo. No entanto, não existem evidências empíricas que comprovem que esta teoria seja válida e que altere o comportamento individual do indivíduo, assim como, a motivação (Robbins, 2006).

5 Comparação da teoria de Herzberg, Maslow e Alderfer e McClelland:

Ao comparar a teoria de Herzberg com a teoria das necessidades de Maslow, podemos dizer que os fatores higiênicos de Herzberg correspondem às necessidades fisiológicas, necessidades de segurança e necessidades sociais da pirâmide de Maslow, enquanto os fatores motivadores de Herzberg, podem ser comparados com as necessidades de estima e de auto-realização. Ao efetuar uma comparação entre as necessidades da hierarquia de Maslow com as de Alderfer, em que as necessidades de auto-realização de Maslow são equiparadas às necessidades de crescimento de Alderfer. As necessidades de estima e as necessidades sociais são equiparadas às necessidades de relacionamento e as necessidades de segurança e fisiológicas de Maslow, podem ser comparadas com as necessidades de existência de Alderfer. Também se pode efetuar uma comparação com as necessidades da hierarquia de Maslow com as necessidades de McClelland, em que as necessidades de auto-realização de Maslow correspondem às necessidades de realização

e poder de McClelland e as necessidades de estima e sociais de Maslow podem ser equiparadas às necessidades de Associação de McClelland como podemos ver através da Figura 3.

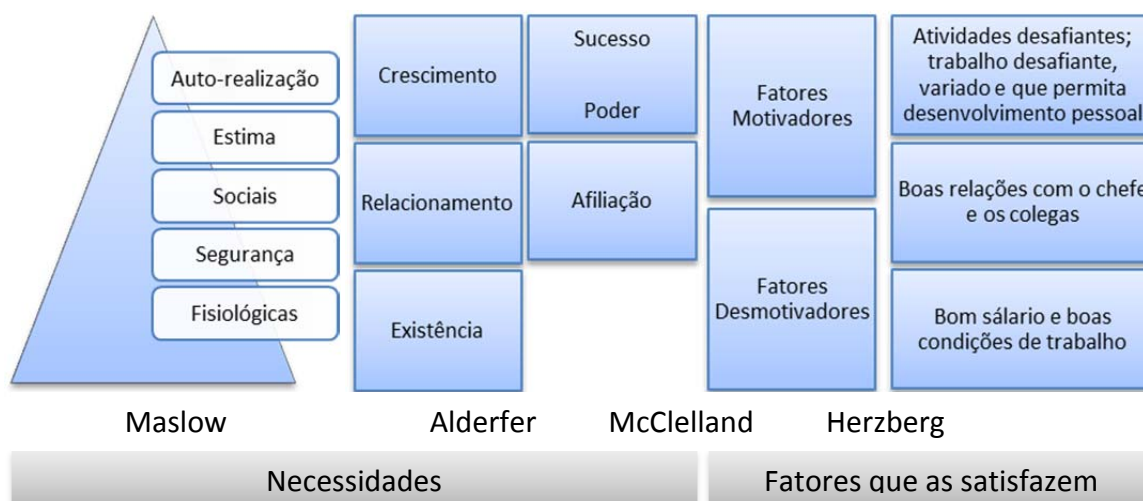


Figura 3 - Comparação das teorias de Maslow, Alderfer, McClelland e Herzberg

Fonte: Cunha et al. (2006)

6 Estudos que utilizaram a teoria de Herzberg

A teoria dos dois fatores de Herzberg, têm sido amplamente divulgada e aplicada por pesquisadores na área. Perceber quais os fatores que frequentemente tendem a estar associados à motivação dos indivíduos, é extremamente difícil, mas de grande pertinência, pois cada vez mais as organizações necessitam de motivar os seus colaboradores, de forma a conseguirem atingir vantagem competitiva perante os seus concorrentes.

Fatores tais como a redução organizacional do número e um compromisso assumido para aumentar a capacitação dos funcionários, bem como o aparecimento de novos discursos, em torno da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento, conduziu a que alguns investigadores desta área do saber procurassem saber até que ponto a investigação de Herzberg e outros (1959), isto é, a motivação para o trabalho, ainda tem ou não validade, nos dias de hoje (Bassett-Jones & Lloyd, 2005).

Alguns dos estudos que aplicaram esta teoria chegaram às mesmas conclusões que Herzberg. No entanto, também existem estudos que vieram comprovar que esta teoria não é completamente válida.

6.1 Estudos que confirmam o modelo

Bassett-Jones et al. (2005), a partir de pesquisas já feitas sobre esta problemática, tentaram apurar o que motiva as pessoas a contribuir com ideias num contexto de esquemas de trabalho apoiados na sugestão. Nesse sentido, estes investigadores, num estudo realizado sobre a teoria da motivação de dois fatores de Herzberg, procuraram testar a validade da mesma, num contexto de trabalho da atualidade. Mais concretamente, os pesquisadores tentaram analisar alguns esquemas de trabalho assentes na sugestão, com vista a responder a uma questão principal “O que motiva os colaboradores a contribuir com ideias? ” tendo, para o efeito, começaram por rever o estado de arte em que assenta a teoria da motivação de Herzberg. Por outras palavras, Bassett-Jones et al. (2005) procuraram, sobretudo, ver se o modelo de Herzberg ainda tem alguma relevância, na vida organizacional contemporânea. Os resultados do estudo foram obtidos com base em 3.200 respostas a um inquérito por questionário distribuído, uma amostra significativa, portanto.

De um total de 3.209 entrevistados, 1.924 contribuíram com uma ideia. A divisão dos colaboradores por sector revelou que 525 entrevistados estavam no governo, 474 nas finanças, 311 trabalhavam na manufatura, 278 nos serviços, 162 trabalho trabalhavam força policial, 109, em serviços públicos.

Os dados sugeriram que o dinheiro e o reconhecimento não parecem ser as principais fontes de motivação para estimular os funcionários a contribuir com ideias para a organização.

Da mesma forma, Ahmed et al. (2010), a partir de uma investigação levada a cabo, junto de pessoal não docente da Universidade de Punjab, uma das maiores universidades do Paquistão, concluíram, com base num questionário inspirado em todos os elementos de motivadores e fatores de higiene propostos por Herzberg et al. (1959), que os fatores

motivacionais influenciam a satisfação dos empregados com o trabalho, ao passo que os fatores higiênicos não têm uma relação significativa com a satisfação do empregado com o trabalho. Para além disso, os mesmos investigadores notaram uma diferença significativa entre os géneros, a qualificação, a experiência, as características do trabalho e a satisfação neste último.

Mais concretamente, Ahmed et al. (2010), concluíram que existia uma relação significativa entre os fatores motivacionais intrínsecos, isto é, o reconhecimento, o próprio trabalho em si, a oportunidade de progredir, o crescimento profissional, a responsabilidade, assim como uma boa perceção sobre organização e a satisfação do funcionário com o trabalho. À semelhança de outros estudos feitos, Ahmed et al. (2010) não encontraram nenhuma relação significativa entre os fatores de higiene e a satisfação dos funcionários com o trabalho. Além disso, os mesmos investigadores observaram a existência de uma diferença significativa entre os trabalhadores do sexo masculino e os do sexo feminino e concluíram que as mulheres sentem uma maior satisfação no trabalho do que os homens. Por outro lado, verificaram que se registava uma maior satisfação no trabalho dos trabalhadores com uma formação académica superior. Por último, o mesmo estudo apurou que os trabalhadores com mais satisfação no trabalho tinham uma experiência entre cinco e dez anos, registando os trabalhadores com menos tempo de experiência um menor grau de satisfação (Ahmed et al., 2010).

Estes resultados coincidem com as conclusões de outros estudos já realizados, como sublinha Khan et al. (2011, p. 281): “A study by Perez and Cantero justify that intrinsic motivation play an active role in knowledge transfer of employees while extrinsic motivation cannot play an imperative role (Cruz, Perez & Cantero, 2009). This shows that people are working in non-profit organization just because of intrinsic grounds and not for financial incentives”. Efetivamente, alguns estudos realizados revelaram que a promoção representa um motivador mais forte do que o aumento do salário, por exemplo (Khan et al., 2011). No entanto, Khan et al. (2011), inspirados em Milne (2007) referem, por outro lado, que os incentivos e o reconhecimento têm um impacto positivo sobre o nível de motivação dos funcionários na organização, podendo, igualmente, ser

um pouco problemático, tendo em conta que uma grande quantidade de pesquisas tem visado apurar o impacto exercido pelas recompensas sobre a motivação e o desempenho, mas ainda nenhum estudo procurou investigar o impacto das recompensas e incentivos na partilha do conhecimento.

No contexto contemporâneo, Herzberg et al. (1959) defenderam que o Capital Humano e a Teoria da Agência ajudaram a restaurar o homem económico como uma posição padrão organizacional, em muitas empresas. Ambas as abordagens assentam no pressuposto de que é o dinheiro e os presentes que incentivam a maioria dos funcionários a contribuir com ideias, dentro da empresa. À semelhança de Herzberg, o estudo de Bassett-Jones et al. (2005) concluiu que serem estas presunções erróneas, em grande parte, mas não na totalidade. Encarada a partir da perspectiva da gestão de ideias, no entanto, esta mesma abordagem, é, no entender do investigador, mais propícia ao fracasso do que ao êxito.

Além disso, a investigação de Bassett-Jones et al. (2005) demonstrou que as motivações ligadas a fatores intrínsecos superam o incentivo financeiro, ao passo que outras têm a ver com o reconhecimento e recompensas extrínsecas.

Por outro lado, se, na ótica de Herzberg, o reconhecimento, por parte da chefia, era uma motivação importante, o estudo de Bassett-Jones et al. (2005) sugere que a importância do reconhecimento diminuiu. Segundo os investigadores, isto pode ser atribuído, pelo menos em parte, ao facto de as organizações com pirâmides rasas oferecerem menos perspectivas de promoção.

De acordo com o mesmo estudo é, no entanto, ponto assente que uma má relação, ao nível da supervisão, desempenha um papel vital em desencorajar a vontade do empregado em contribuir com ideias para a organização. Ou seja, no contexto da geração de ideias e do modelo de dois fatores, a conclusão a que chegaram Bassett-Jones et al. (2005) é que a relação com o gestor de linha, no contexto contemporâneo, deixou de ser um fator de motivação. Assim, a maioria dos participantes do estudo parecem não precisar do reconhecimento do gestor de linha, quando se trata de motivá-los a contribuir com ideias.

No entanto, os mesmos investigadores notaram, também, que uma fraca percepção do gerente de linha tem um impacto negativo forte sobre a predisposição do empregado em contribuir com ideias. Isto levou os autores a considerarem, o seguinte propósito: “this prompted the thought that managerial recognition determine the climate within which work is undertaken, and has become a major hygiene factor in the contemporary employment context” (Bassett-Jones et al., 2005, p. 938).

Relativamente a este mesmo ponto, os resultados obtidos no estudo sugerem, segundo Bassett-Jones et al. (2005), que a percepção positiva do gerente de linha desempenha um papel crítico na determinação ou não dos indivíduos em contribuir com ideias para a organização. Além disso, aspetos ligados à acessibilidade, conhecimento, apoio e respeito pela equipa, associados a uma comunicação eficaz, aumenta a probabilidade das pessoas contribuírem com uma ideia. Em contrapartida, uma supervisão apertada pode conduzir a uma certa relutância em dar esse contributo à empresa. A necessidade de discrição e algum controlo sobre o trabalho e o modo como é feito, parece, por conseguinte, atuar como uma fonte de motivação.

Estes resultados levaram Bassett-Jones et al. (2005) a interrogarem-se se a necessidade de reconhecimento do empregado se tornou num fator de higiene, em contexto de trabalho contemporâneo. À semelhança de Herzberg, o estudo dos investigadores conclui que, enquanto certos incentivos podem levar alguns funcionários a contribuir com ideias para a empresa, os números envolvidos são, significativamente, inferiores aos daqueles que são motivados pelo desejo de superar a frustração e contribuir para o sucesso organizacional.

Na opinião de Bassett-Jones et al. (2005), enquanto o paradigma taylorista persistir, a aspiração da organização em criar uma cultura de compromisso elevada parece ser um pouco utópica. Para estes estudiosos, em contextos semelhantes, uma das contribuições mais valiosas que uma organização pode dar consiste no desenvolvimento de sistemas e processos que permitam aos funcionários trabalhar em equipa para definir problemas e superar as frustrações inúteis, e incentivar os gestores a implementar boas práticas no interesse de ambas as partes.

Em consonância com as previsões de Herzberg, os fatores associados à satisfação intrínseca desempenham um papel mais importante, de acordo com a investigação feita por Bassett-Jones et al. (2005). Este estudo parece, assim, demonstrar que, apesar das críticas, a teoria dos dois fatores de Herzberg ainda é útil, passados quase cinquenta anos, desde que a mesma foi desenvolvida, pela primeira vez.

Outros autores que apoiaram a teoria de Herzberg, foram Utley, Westbrook e Turner (1997) que realizaram um estudo em nove organizações para investigar a relação entre o uso da teoria de dois fatores de Herzberg na satisfação no trabalho e a implementação bem-sucedida de gestão de melhoria da qualidade. Os autores concluíram que as duas organizações mais bem classificadas quanto à implementação da qualidade tiveram uma preponderância de fatores motivadores presentes, enquanto as duas empresas menor classificadas tiveram preponderância a fatores higiênicos.

Daí se poder concluir que é melhor as organizações apostarem em fatores motivacionais para implementarem sistemas de melhoria da qualidade.

Cheng (2007) aplicou também a teoria de Herzberg para tentar perceber quais os fatores motivadores e higiênicos que motivavam os estudantes do ensino superior em Taiwan. Verificou que a maioria dos fatores motivadores tinha uma influência mais significativa do que os fatores de higiene sobre a participação dos estudantes. Sendo que os fatores que afetavam mais a participação dos estudantes adultos eram a criação de uma vantagem pessoal, a necessidade pessoal de reconhecimento, divertimento na aprendizagem, agenda de tarefas, a reputação da instituição, o crescimento pessoal, e a procura em novas economias. Além disso, este estudo também descobriu que a informação sobre necessidades higiênicas estava incluída na política organizacional, novos amigos, relações com os subordinados, a pressão dos colegas e na autoridade de gestão de local de trabalho. Com base na análise de dados da pesquisa, não houve diferenças significativas na motivação para a aprendizagem entre estudantes de géneros e faixas etárias diferentes.

Bodla e Naeem (2008) também procederam a um estudo relativo à teoria de Herzberg, que se direcionou a vendedores de produtos farmacêuticos locais e multinacionais. Após a aplicação do estudo, verificaram que a presença dos fatores motivadores causa satisfação no trabalho, enquanto a ausência destes não produz satisfação no trabalho. Por outro lado, a ausência de fatores de higiene produz insatisfação no trabalho, enquanto a sua presença não causa insatisfação no trabalho. Verificaram também que os vendedores locais estavam mais satisfeitos com a renumeração, as oportunidades de promoção e crescimento do que os vendedores multinacionais. Sendo, o reconhecimento o fator que mais contribuía para a satisfação dos vendedores multinacionais. Com a aplicação da teoria de Herzberg, estes autores concluíram que esta se aplicava perfeitamente aos vendedores de produtos farmacêuticos.

Outras das confirmações da teoria de Herzberg centra-se na pesquisa realizada por Gardner (1977), que aplicou uma entrevista aberta a 104 motoristas do sexo masculino em Londres para perceber se a teoria de Herzberg era válida, chegando à conclusão que esta se aplica aos inquiridos, visto que 82% das respostas que continham fatores motivadores suportaram a hipótese de que todos estes fatores combinados contribuem para a satisfação com o trabalho mais do que a insatisfação no trabalho e 58% das respostas relativas aos fatores higiênicos confirmaram que a hipótese de que todos os fatores higiênicos combinados contribuem para a insatisfação com o trabalho mais do que a satisfação trabalho.

Segundo Behling et al. (1968), a teoria de Herzberg, mantém-se válida, pois na sua perspectiva, pesquisas que usam um formato semelhante ao usado por Herzberg, quase sem exceção, apresentarão resultados semelhantes. De igual forma, os métodos de recolha de dados mais estruturados conduzirão a resultados com apenas uma escala. Para estes autores, tanto os defensores, como os críticos da teoria dos dois fatores, estão a cair no erro, pois limitam-se à discussão, não dando a devida importância ao facto de métodos diferentes levarem a resultados diferentes. Na verdade, estes autores estão a analisar coisas diferentes, de forma diferente e obtêm resultados diferentes. Assim,

torna-se premente desenvolver técnicas de análise do grau de satisfação no trabalho que permitam obter resultados fiáveis e consistentes.

Knight e Westbrook (1999) elaboraram, tal como os outros autores mencionados anteriormente, um estudo sobre a teoria de Herzberg, onde averiguaram se os fatores que motivam os colaboradores atuais de *telecommuting* (que trabalham sem se deslocarem à central, trabalho em casa ou em outros locais com recurso a equipamento móvel) são os mesmos fatores que são presenciados nos que não trabalham em *telecommuting*. Concluíram que os *telecommuting* são motivados pelos mesmos fatores de Herzberg, ou seja, tal como Bassett-Jones et al. (2005) e Gardner (1977), afirmam que esta teoria ainda é válida nos dias de hoje. Adicionalmente, Knight e Westbrook (1999) concluem também que a flexibilidade, o controlo sobre o trabalho, a agenda e a vida pessoal motivam os *telecommuting*, e que o trabalho em excesso tem sido considerado um fator de insatisfação.

Para Chandra, Cooper, Cornick e Malone (2011), melhorar o compromisso e performance dos docentes de contabilidade é crítico para o sucesso dos programas de contabilidade. Para tratar a meta de melhorar o “performance” de contabilidade dos educadores, os autores viraram-se para as teorias motivadoras desenvolvidas por Herzberg. Utilizando os fatores de base de Herzberg os autores desenvolveram um questionário. Este questionário foi enviado para os educadores de contabilidade por forma a identificar as suas preocupações e de os categorizar em fatores motivacionais e higiénicos de Herzberg. Os resultados do estudo revelaram que os docentes de contabilidade estão preocupados com áreas como as condições de trabalho, o processo de transição de funções, e as mudanças que poderão ocorrer.

Coincidindo com a teoria de Herzberg, o estudo constatou que o salário, enquanto um fator de higiene importante, não é um fator de motivação para a faculdade de contabilidade.

Por seu lado, Mustatã, Fekete, Matis e Bonaci (2011), inspirados, à semelhança dos autores anteriores, na teoria da motivação de Herzberg, procuraram, a partir de uma

série de entrevistas levadas a cabo, explorar a motivação de um conjunto de contabilistas romenos, no seu contexto de trabalho. Estes investigadores concluíram que a teoria de Herzberg pode identificar e explicar, bastante satisfatoriamente, os fatores de motivação dos contabilistas romenos.

No entanto, segundo ainda a perspetiva dos mesmos estudiosos, a teoria de Herzberg terá de ser ajustada, com vista a uma maior eficácia. Assim, o salário não é visto como um fator de higiene, mas sim como um fator de motivação; o desenvolvimento/ progresso não é encarado como higiene, mas como um motivador; por outro lado, a equipa/ pessoal com um forte índice de motivação devem ser incluídos no modelo de Herzberg.

Além disso, Mustatã et al. (2011) observaram que os motivadores e a higiene estão, diretamente, relacionados com o nível de hierarquia e redefinidos em consonância com a estrutura de uma determinada entidade. Os mesmos investigadores concluíram, ainda, com o seu estudo, que a alienação e a dependência não se tornaram características do profissional de contabilidade moderno. Além disso, a desumanização e a exploração têm provado assumir-se, no caso do sistema de contabilidade da Roménia, como consequências inevitáveis da divisão do trabalho e do desenvolvimento da propriedade privada. Parece existir diferenças significativas entre os motivadores e os higiênicos, no que respeita à estrutura (níveis de hierarquia) de uma determinada companhia. Mustatã et al. (2011) acrescentam que para a maioria das entidades, o sistema motivacional está relacionado com o salário juntamente com outros benefícios associados a este.

Mustatã et al. (2011) também apuraram que as questões relacionadas com a tipologia da estrutura organizacional e hierarquia são muito fortes, quando se trata de motivar os profissionais de contabilidade. Para muitos trabalhadores, a oportunidade de ter uma posição mais elevada é um fator de motivação importante, dentro da organização; para outros, em contrapartida, esta perspetiva pode representar um limite do sistema motivacional. Nestas circunstâncias, estes últimos poderão reagir com a mudança para outra empresa, que lhes ofereça possibilidades de promoção, ou mesmo com o desenvolvimento de sua própria empresa. Uma outra reação seria, de acordo, ainda, com

os mesmos investigadores, a auto-limitação e a redução de contribuição mais construtiva dentro da entidade.

Sublinham ainda o impacto que o contexto político e social não deixa de exercer sobre o grau de satisfação dos trabalhadores, neste caso os contabilistas romenos, no seu contexto de trabalho:

“[...] we can consider that two of the significant elements of political change brought by the 1989 Revolution – instauration of private property and division of labor, together with a natural reorientation of work specialization – have not led to the *dehumanization* of the accounting professional, but have accentuated its exploitation, especially through a significant decrease of control over his own time of work. Analyzing job satisfaction among entry-level accountants, Hiltebeitel, Leaby and Larkin (2000: 76) particularly document dissatisfaction with working conditions, work assignments and supervisory relationships” (Mustatã, et al., 2011, p. 181).

Ao analisar a motivação dos profissionais de contabilidade, Mustatã et al. (2011) consideraram ser difícil descobrir provas de *drivers* para a sua participação no contexto internacional de contabilidade e, portanto, no processo de harmonização internacional de contabilidade. Nesse sentido, os autores sugerem que os resultados obtidos no seu estudo deveriam ser usados, com vista à construção de uma estratégia que possa potenciar o desenvolvimento desses mesmos condutores. Os autores acrescentam, ainda, que, de acordo com algumas das respostas dadas pelos entrevistados, as empresas são, de um modo geral, caracterizadas pela incapacidade de ativar uma orientação mais profissional e por um ambiente super-burocratizado de trabalho, que levam, frequentemente, à desmotivação desses trabalhadores.

Ao mesmo tempo, Mustatã et al. (2011) alertam, no entanto, para a existência de algumas limitações também, relativamente a este aspeto. Ou seja, no entender dos autores, podem ocorrer erros causados pela metodologia usada (entrevistas), tendo em conta que os indivíduos entrevistados podem manifestar, de uma forma ou outra, algumas reservas em expressar os seus verdadeiros sentimentos ou opiniões, no que se refere à empresa e/ou ambiente de trabalho.

São muitos os investigadores que, mais recentemente, assentam uma boa parte dos seus estudos na teoria da motivação/higiene de Herzberg, como acabámos de ver. Isto demonstra, de alguma forma, que muitas das ideias defendidas pelo teórico ainda mantêm a sua atualidade e aplicabilidade em muitos dos contextos de trabalho, nas empresas dos dias de hoje, pertencentes às mais diversas áreas do trabalho. Vimos, por outro lado, que são, essencialmente, fatores de ordem intrínseca ao indivíduo os que mais influem na sua motivação e determinação dentro das organizações.

6.2 Estudos que não confirmam o modelo

Para Sachau (2007), esta teoria é muito útil à luz da psicologia positiva, uma área que sofreu um enorme desenvolvimento nas últimas duas décadas, e que demonstra que a felicidade é mais do que a ausência de infelicidade. Os fatores motivadores são essenciais para a motivação intrínseca e os higiénicos contribuem mais para a insatisfação do que para a satisfação e o dinheiro não pode comprar felicidade. Os objetivos dos psicólogos positivos são consistentes com os objetivos da maioria dos profissionais da área dos recursos humanos. Todos eles se preocupam em desenvolver competências, aumentar o interesse e a satisfação, encorajar o comportamento ético, melhorar o desempenho e promover a criatividade.

Segundo o autor, a teoria dos dois fatores poderá servir de enquadramento para pesquisas sobre felicidade, motivação intrínseca e materialismo. Para além disso, a área dos recursos humanos poderá beneficiar caso se readote a teoria, pois esta poderá ajudar a criar e avaliar programas de satisfação e produtividade.

Contudo, Sachau (2007) identifica, na teoria de Herzberg, alguns erros e reconhece que ao longo dos tempos, foram feitas algumas interpretações erradas da mesma teoria.

O primeiro erro identificado prende-se com a afirmação de Herzberg segundo a qual as relações interpessoais não podem produzir satisfação. Sachau (2007) afirma que uma vez que as relações laborais conduzem a crescimento e desenvolvimento psicológico, essas relações originam satisfação a longo termo. O autor esclarece que as relações familiares, que envolvem amor, podem levar a crescimento e desenvolvimento. Logo, este tipo de

relações são motivadoras. De igual forma, as amizades no local de trabalho podem conduzir a crescimento psicológico ou evitar o tédio. Perante tal facto, Sachau (2007) afirma que embora Herzberg classifique as relações interpessoais como um fator higiénico, essas relações podem conduzir a um crescimento psicológico, logo podem ser um fator motivador. O autor refere vários investigadores na área da satisfação, felicidade e bem-estar, que comprovam que as pessoas com relações significativas a longo termo são mais felizes do que aquelas que não desenvolvem este tipo de relações.

O segundo erro está relacionado com a técnica do incidente crítico utilizada por Herzberg para testar a teoria dos dois fatores. Sachau (2007) relembra que vários investigadores afirmam que a teoria de Herzberg não pode ser facilmente testada. O autor concorda, garantindo que a técnica utilizada não é adequada para testar a teoria. Sachau (2007) relembra que os resultados obtidos por Herzberg são passíveis de fácil reprodução, contudo os dados não sustentam todas as afirmações que Herzberg faz. O autor refere ainda estudos que sugerem que os resultados de investigações através da técnica de incidente crítico refletem uma tendência, por parte dos trabalhadores, para atribuir-se a responsabilidade de um bom desempenho mas culpar o ambiente pelos seus fracassos. A tendência para tal facto é designada por “enviesamento em benefício próprio (self-serving attribution bias)” (Miller & Ross, 1975 citado por Sachau, 2007). Segundo este conceito, esse enviesamento conduz a relatos positivos em que os colaboradores entendem o seu sucesso como sendo devido ao seu próprio esforço, responsabilidade, realização e controle, ou seja, fatores motivadores. Da mesma forma, os relatos negativos em que os colaboradores atribuem essa responsabilidade aos supervisores, políticas da empresa e pares, ou seja, fatores higiénicos. Segundo Sachau (2007), Herzberg deveria ter testado a sua teoria através de vários outros métodos. No entanto, reconhece que Herzberg explicou que os testes alternativos de uma teoria bidimensional envolviam uma análise unidimensional da satisfação.

Por exemplo, quando questionado sobre o seu grau de satisfação em relação ao pagamento, numa escala unidimensional, de “muito satisfeito” a “muito insatisfeito”, o colaborador poderia responder “muito satisfeito”. Tal parece contrariar a teoria de

Herzberg. No entanto, a escala unidimensional não abrange a possibilidade de o sentimento “muito satisfeito com o pagamento” não corresponder a estar muito satisfeito com um dos fatores motivadores. Contudo, Herzberg devia ter explorado metodologias alternativas para testar a sua teoria e deveria ter desenvolvido testes da dinâmica motivadores-higiénicos. O facto de não ter testado empiricamente essa dinâmica é particularmente infeliz, pois a sua especulação acerca do tema choca com os estudos atuais sobre psicologia positiva.

Relativamente às interpretações erradas da teoria, Sachau (2007) identifica duas, sendo a primeira “não se pode motivar as pessoas com fatores higiénicos”. Herzberg distinguiu as formas como os fatores higiénicos e os fatores motivadores afetam a motivação e utilizou o termo “movimento” para se referir a situações em que as pessoas trabalham para colmatar necessidades higiénicas. Por outro lado, utilizou o termo motivação para se referir a situações em que as pessoas trabalham para colmatar necessidades motivadoras (Herzberg, 1982 citado por Sachau, 2007). Todavia, os investigadores na área do comportamento organizacional utilizam o termo “motivação” no sentido mais lato que inclui tanto movimento como motivação.

Atualmente, a maioria dos investigadores chamaria “motivação extrínseca” e “motivação intrínseca” ao “movimento” e “motivação” de Herzberg, respetivamente. Segundo Sachau (2007), o facto de esta distinção não ter sido clarificada foi, ao mesmo tempo, positivo e negativo para a teoria. Por um lado, quando Herzberg afirmou “o dinheiro não é motivador”, tornou-se famoso devido à controvérsia que gerou. Por outro lado, essa afirmação foi considerada demasiado ingénua. Os aumentos, bónus e regalias são obviamente motivadores quando o termo é usado no seu sentido mais geral. Herzberg afirmou variadíssimas vezes que o dinheiro poderia ser usado para fazer os colaboradores moverem-se. Na verdade, utilizou o acrónimo KITA (kick in the pants) para descrever uma recompensa financeira oferecida aos colaboradores com o objetivo de incentivar “movimento”. Caso tivesse recorrido ao sentido geral da palavra, Herzberg teria afirmado que o dinheiro é motivador. Em alternativa a utilização dos termos “motivação intrínseca”

e “motivação extrínseca” em vez de “motivação” e “movimento” teria reduzido a confusão criada.

Na sequência desta má interpretação surge outra. Herzberg não afirmou que os gestores não devessem recorrer a fatores higiénicos para motivar os colaboradores. Se determinada função é aborrecida e não pode ser melhorada através do enriquecimento de funções, é aceitável recorrer a subornos, bónus e outros prémios para motivar esses colaboradores. Herzberg apresenta três advertências da utilização de fatores higiénicos para motivar:

1. Os gestores que utilizam fatores higiénicos para motivar não devem esperar que os colaboradores demonstrem entusiasmo perante trabalhos aborrecidos. Face a uma tarefa aborrecida, normalmente, qualquer adulto reage com aborrecimento.
2. Os mesmos gestores precisarão de mais e mais dinheiro, pois os colaboradores assim o exigirão para que se mantenham motivados.
3. Esses gestores poderão chegar à conclusão de que os colaboradores apenas se preocupam com os fatores higiénicos. É possível que esses colaboradores acreditem que podem alcançar a felicidade a longo prazo através de bónus, escritórios agradáveis, carros da empresa e cargos com títulos pomposos.

A segunda interpretação errada relaciona-se com o facto de se considerar que a não-satisfação e a não-insatisfação serem estados psicologicamente neutros. A não-satisfação é um estado afetivo negativo. Se um colaborador desempenhar uma função que não é motivadora, não acarreta responsabilidades, não permite alcançar objetivos nem oferece oportunidades de aprendizagem, esse colaborador ficará num estado de não-satisfação. Este estado poderá ser associado á ideia de “aborrecimento”, que, por definição, é desagradável. No entanto, estar “aborrecido” é um tipo de sentimento desagradável qualitativamente diferente do sentimento que se associa ao facto de obter um salário insuficiente ou ser tratado injustamente. A insatisfação relativamente aos fatores higiénicos pode produzir medo, frustração, inveja ou até raiva.

De igual forma, o estado de não-insatisfação não é um sentimento neutro, é um estado afetivo positivo. Caso um colaborador receba um aumento, sentir-se-á bem. Tal como Herzberg explicou, as necessidades higiênicas podem ser “temporariamente satisfeitas” (Herzberg, 1966, p. 80), sofrer “efeitos analgésicos a curto-prazo” (Herzberg, 1966, p. 81), ou levar a um “aumento da moral a curto-prazo” (Herzberg, 1982, p. 316). Contudo, o sentimento positivo que advém do aumento é qualitativamente diferente do sentimento positivo que advém dos fatores motivadores. A satisfação relativamente aos motivadores inclui sentimentos de orgulho, liberdade e fascínio. A satisfação com os fatores higiênicos representa, no máximo, contentamento a longo-prazo.

No fundo, Herzberg defendia que há dois tipos de satisfação: satisfação relativa aos fatores motivadores e satisfação relativa aos fatores higiênicos, mas os dois tipos de satisfação são qualitativamente diferentes. Herzberg defendia também que há dois tipos de insatisfação: insatisfação relativa aos fatores motivadores e insatisfação relativa aos fatores higiênicos. Mais uma vez, estes são tipos qualitativamente diferentes de sentimentos. Assim, Herzberg propôs dois contínuos diferentes, cada um com um extremo positivo e um negativo.

Para Sachau (2007), Herzberg poderia ter reduzido este problema caso tivesse usado a definição mais comum e abrangente de satisfação: “*an evaluation of the degree to which a job fulfils important job values*” (Locke, 1976 citado por Sachau, 2007). Além disso, deveria ter explicado que havia duas dimensões de satisfação: satisfação-insatisfação com os fatores motivadores e satisfação-insatisfação com os fatores higiênicos. Herzberg deveria ter dado mais ênfase e testado as diferenças qualitativas destes dois tipos de satisfação.

Para Borcharding e Oglesby (1974, 1975) a teoria de Herzberg também não era de todo válida. Estes autores realizaram um estudo nos Estados Unidos junto de supervisores e encarregados de obras, através de um questionário que pretendia verificar o que lhes dava mais satisfação no trabalho. Concluíram que os fatores indicados como os mais satisfatórios estavam relacionados com os desafios associados à supervisão do trabalho, apoio prestado pela gerência, orgulho dos trabalhadores e do seu trabalho, boas relações

entre os membros da equipa e *feedback* suficiente (Borcherding & Oglesby, 1974). Por outro lado, a insatisfação no trabalho era causada por fatores como a má coordenação, a falta de cooperação dos trabalhadores e os erros pessoais (Borcherding & Oglesby, 1975). Analisando estes estudos à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg, verifica-se que a política da empresa, a realização e as relações interpessoais são fatores bipolares, porque contribuem significativamente tanto para a satisfação como para a insatisfação no trabalho. Por outro lado, o trabalho em si e a responsabilidade são fatores motivacionais. Contudo, os autores ressaltam para o facto da teoria de Herzberg não ter sido completamente aplicada.

Outro estudo que também pretendia aplicar a teoria dos dois fatores de Herzberg, foi o de Ruthankoon e Ogunlana (2003). Estudo esse, que tentava perceber qual o padrão de motivação dos trabalhadores na indústria de construção Tailandesa. O método usado, foi o mesmo utilizado por Herzberg, ou seja, a entrevista. Após a aplicação da teoria, Ruthankoon e Ogunlana (2003), verificaram que os resultados revelam que a mesma não se aplica por inteiro à indústria da construção na Tailândia. Pois os fatores motivacionais obtidos foram a responsabilidade, *advancement*, possibilidade de crescimento e supervisão. No que diz respeito à supervisão, no estudo de Herzberg, este fator pertencia aos fatores higiénicos, daí este fator contradizer a teoria.

Por outro lado os fatores higiénicos expostos são: condições de trabalho, segurança no local de trabalho e relação com outras organizações. O reconhecimento, o trabalho em si, a política e administração da empresa, as relações interpessoais, a vida pessoal e o *status* contribuíram tanto para a satisfação como para a insatisfação. Sendo que a realização é um fator motivacional para os engenheiros, mas um fator bipolar para os encarregados de obra.

Bodla e Naeem (2010) tentaram de novo perceber se a teoria de Herzberg ainda se aplicava às vendas de produtos farmacêuticos no Paquistão, tal como em 2008. Contudo, desta vez verificaram que os resultados obtidos desafiavam a validade da teoria para o sector de vendas no Paquistão, pois apesar de fatores como o trabalho em si, oportunidades de promoção/crescimento e reconhecimento serem determinantes da

satisfação no trabalho e coincidirem com a teoria de Herzberg, fatores como a segurança no trabalho, os procedimentos operacionais, as relações interpessoais e o salário estão mais relacionados com satisfação ao invés de insatisfação. Os autores recomendam que se deve enfatizar mais sobre o enriquecimento de emprego, crescimento e desenvolvimento da força de vendas, prestação de oportunidades de promoção, melhoria do nível de segurança de trabalho e das relações interpessoais, a fim de motivar os colaboradores a vender os produtos. Também Maidani (1991) reanalisou a teoria de Herzberg pela aplicação de questionário a 486 contabilistas e engenheiros de organizações do sector público e privado, na Flórida. As conclusões deste estudo vão de encontro às conclusões obtidas por Bodla e Naeem (2010), ou seja, que apesar de os fatores motivadores terem sido citados como fonte de satisfação no trabalho, alguns dos fatores higiénicos são também fonte de satisfação, em vez de insatisfação.

Outro estudo concretizado por Castillo e Cano (2004) também revelam que existe alguma inconsistência na teoria de Herzberg, pois esta, não se aplica em membros da Universidade Estadual de Ohio, porque todos os fatores motivadores e os higiénicos eram moderadamente ou substancialmente relacionados com a satisfação no trabalho no seu geral.

Também Snape e Snape (2006) aplicaram a teoria de Herzberg para procurar explorar as perceções dos cientistas em relação aos fatores intrínsecos e extrínsecos que os motivavam e o papel da gestão na melhoria e manutenção da motivação com a finalidade de identificar recomendações práticas para os gestores para melhorar a produtividade dos cientistas.

Os autores concluíram que os entrevistados eram normalmente motivados pela capacidade de realizar pesquisa e desenvolvimento de alta qualidade e desmotivados pela falta de *feedback* pela parte da administração, dificuldade na colaboração entre colegas e de mudanças e inspeções constantes. Fatores motivadores extrínsecos, tais como salários, incentivos e perspectivas de promoção, não foram considerados como fatores de motivação pela maioria dos cientistas. O facto de se ser promovido não era um fator motivador para a maioria dos cientistas, sendo que a maioria achavam que nunca

iriam ser promovidos. Através do exposto, pode-se concluir que os resultados obtidos não eram consistentes com a teoria de Herzberg, pois existe dualidade de fatores, ou seja, alguns dos fatores desmotivadores também podem ser motivadores.

Outros estudos que também revelaram essa inconsistência foram os estudos de Borcharding e Oglesby (1974, 1975) e Ruthankoon e Ogunlana (2003), tal como já referido anteriormente. Também o estudo de Wiley (1997, cit em Snape & Snape, 2006), chegou a estas mesmas conclusões.

Outra das tentativas de aplicação da teoria de Herzberg, foi feita por Ewen (1964). Este autor analisou as respostas de 1021 agentes de seguro de vida a um questionário de 58 perguntas com uma escala com 4 opções de resposta e conseguiu identificar 6 fatores principais. Dois dos fatores (“o trabalho em si” e “prestígio”) eram, segundo Herzberg, fatores motivadores, três (“o interesse do gerente nos agentes”, “as políticas de formação da empresa” e “salário”) eram higiênicos. O sexto fator parecia ser indicativo de contentamento geral com o trabalho e foi, por isso, designado de “satisfação geral”. Segundo o autor se mantivermos os fatores motivadores e higiênicos neutros, os seus efeitos na satisfação geral são diferentes daqueles previstos por Herzberg. Em ambos os subgrupos, “as políticas de formação da empresa” e “o interesse do gerente nos agentes” (designados por higiênicos) funcionavam como motivadores. O “salário” atuava como motivador num grupo, mas causava tanto satisfação como insatisfação no outro. O “prestígio” (motivador) causava satisfação e insatisfação em ambos os grupos. Apenas um fator, “o trabalho em si” funcionava como motivador em ambos os casos, estando de acordo com a teoria de Herzberg.

Hulin e Smith (1967) testaram a teoria de Herzberg ao examinar o contributo de vários fatores motivadores e higiênicos para a satisfação e insatisfação e ao examinar os efeitos da sua presença no juízo que os colaboradores faziam do seu local de trabalho. A assunção por detrás da sua primeira hipótese é que se a teoria dos dois fatores estiver correta, não deverá haver uma relação significativa entre grau de contentamento e motivadores e insatisfação geral no trabalho. De igual forma, não deverá haver uma relação entre o grau de insatisfação e os fatores higiênicos e a satisfação geral no

trabalho. A lógica por detrás da segunda hipótese baseia-se numa análise convencional, com uma única escala. Se um indivíduo estiver altamente satisfeito quando determinado fator está presente no seu trabalho, ele deveria ficar insatisfeito quando esse fator é removido e vice-versa. Estas duas hipóteses foram testadas junto de um grupo de funcionários administrativos de uma empresa internacional e os resultados revelaram maior apoio a uma abordagem uni-escala do que à teoria de Herzberg. Os autores afirmam que a satisfação com “pagamento recebido” (fator higiénico) e com “*advancement*” e “trabalho realizado” (fatores motivadores) se correlaciona significativamente com a satisfação, insatisfação e os resultados gerais satisfação-insatisfação dos colaboradores masculinos. Apesar de menos claros, os resultados referentes às colaboradoras foram semelhantes.

Segundo Behling, Labovitz e Kosmo (1968), a posição de Herzberg teve uma aceitação considerável, em parte, devido ao facto de apoiar a Teoria Y, uma teoria recente, que considerava que, em termos de efeitos na motivação, os fatores intrínsecos ao trabalho eram de alguma forma diferentes e mais importantes do que os extrínsecos. De igual forma, o facto de, durante os inícios dos anos 60, tanto Herzberg como vários outros investigadores levarem a cabo estudos que verificaram a existência de fatores motivadores e higiénicos também contribuiu para a aceitação da teoria dos dois fatores. Esses estudos, resumidos por Herzberg no livro *Work and the Nature of Man* (1966), deram origem a inúmeros artigos, dissertações e *papers*. Seguindo o método usado por Herzberg ou outro semelhante, esses investigadores conseguiram demonstrar a existência da dualidade de fatores através de quase 20 estudos diferentes que envolveram grupos tão diversos como cientistas, enfermeiros, donas de casa, etc. Por exemplo, o estudo realizado pelo Doutor Milton Schwartz visava testar a teoria de Herzberg com uma população diferente, supervisores de nível inferior em empresas públicas. Apesar de usar um questionário em vez da entrevista como método de recolha de dados, a sua técnica e resultados iam ao encontro do estudo original. Dos 6 fatores motivadores, todos exceto “o trabalho em si” apareciam, de forma significativa, mais frequentemente em afirmações relacionadas com atitudes positivas em relação ao trabalho do que com atitudes negativas. De entre os higiénicos, apenas o fator “relações

interpessoais com os subordinados” não estava associado principalmente à insatisfação. Behling et al. (1968) identificam outros estudos que acabaram por testar a teoria de Herzberg. Um deles foi o estudo levado a cabo pelo Doutor Paul Schwartz do *American Institute for Research*, no âmbito de um projeto que pretendia estudar os níveis de desempenho de gestores de grau médio. 373 supervisores responderam a um questionário que incluía questões abertas sobre eventos que conduziam à satisfação e à insatisfação no seu local de trabalho. Apesar de usar um sistema de classificação de fatores diferente, estes podem ser facilmente divididos em duas categorias correspondentes aos fatores motivadores e higiénicos de Herzberg. Os resultados obtidos são semelhantes. Os fatores “competência”, “reconhecimento da realização” e “expressão da confiança”, identificados por Schwartz, são claramente fatores motivadores e compõem cerca de 80% dos eventos que levaram a atitudes positivas em relação ao trabalho. Os outros fatores, primordialmente higiénicos, surgem apenas numa pequena percentagem dos eventos positivos. Os negativos relacionam-se com a “política e administração da empresa”, um fator higiénico. Segundo Herzberg (1966), o facto de não ser possível identificar outros fatores higiénicos nos eventos insatisfatórios deve-se à questão mal colocada por Schwartz que se focava na interferência da empresa no desempenho do trabalho.

Outro estudo apresentado é aquele realizado por Clifford Hahn e que analisou um conjunto de mais de 1000 eventos satisfatórios e insatisfatórios descritos por 800 oficiais da Força Aérea. Apesar de, mais uma vez, a classificação das respostas ser diferente daquela usada por Herzberg, a análise de eventos bons e maus vem apoiar as conclusões de Herzberg. As primeiras causas de insatisfação (supervisão e contexto de trabalho) aparecem em 49% e 33% dos eventos insatisfatórios, mas em apenas 2% e 3% dos eventos satisfatórios, respetivamente. A categoria “ações do próprio indivíduo”, apresentada por Hahn, está relacionada com realização pessoal e contributo para o trabalho e, por isso, é classificada por Herzberg como fator motivador. Os eventos deste tipo perfazem 58% dos satisfatórios, mas apenas 1% dos insatisfatórios.

Apesar dos vários estudos empíricos apresentados pelos apoiantes da teoria dos dois fatores e do facto dela se encaixar em outras abordagens ao estudo da satisfação no trabalho, são várias as críticas apresentadas desde o início. Em alternativa à teoria de Herzberg, os críticos apoiam uma teoria da satisfação no trabalho convencional, com uma única escala.

Behling et al. (1968), apresentam outros 13 estudos que envolveram uma grande variedade de populações e diferentes métodos de recolha de dados. Na verdade, o único padrão comum a esses estudos foi o facto de nenhum dos estudos realizados através de uma escala-única recorrer à técnica de Herzberg de descrição de eventos críticos.

A análise dos resultados destes estudos e dos apresentados por Herzberg em 1966 revela um aspeto que parece óbvio: quase sem exceção, a investigação através do método de Herzberg levará a resultados que apoiam a sua teoria. Por outro lado, estudos realizados através de outros métodos irão fornecer resultados que contrariam a teoria de Herzberg e suportam a teoria uni-escala de satisfação no trabalho. Este facto não passou despercebido aos defensores das duas abordagens, no entanto, limitaram-se a enunciar os méritos do seu método preferido. Os defensores das teorias uni-escala consideram que as conclusões obtidas por Herzberg foram resultado do método usado. Por exemplo, Lindsay, Marks e Gorlow (1967, p.338, cit em Behling, Labovitz & Kosmo, 1968) afirmam:

“Therefore, the evidence points to the possibility that the main conclusions of the Herzberg theory (i.e., satisfaction is determined by motivators; dissatisfaction is determined by hygiene’s; satisfaction and dissatisfaction are two unipolar continua; and the correlations between motivators and hygiene’s is zero) are a function of the methodology evolved by Herzberg”.

Na maioria dos casos, os autores que fazem afirmações deste género não apresentam uma explicação para o facto de o método de Herzberg apresentar resultados consistentes. Somente Vroom (1964) faz uma tentativa nesse sentido. Segundo ele, o formato desestruturado de Herzberg tende a dar demasiada ênfase à importância de ações autocontroladas como fonte de satisfação e ações para além do controle de cada indivíduo como fonte de insatisfação. Ainda segundo Vroom, o indivíduo pode receber os

créditos do seu sucesso e culpar os outros pelos seus fracassos ao atribuir mais relevo ao que Herzberg chamou de motivadores (fontes de satisfação) e higiênicos (fontes de insatisfação).

Herzberg (1966) tenta refutar o argumento de Vroom argumentado que é ingênuo pensar que pessoas que querem “parecer bem” prefeririam culpar os fatores higiênicos pela sua insatisfação. Mais frequentemente, os indivíduos que querem “parecer bem” tendem a queixar-se da falta de motivadores, como responsabilidade e possibilidade de crescimento. Herzberg (1966) critica as técnicas de recolha de dados usadas por outros autores:

“The “fakeability” of responses and the openness to suggestion that Job-attitude scales have shown in the past recommended the motivation-hygiene procedure. While it is not possible to eliminate bias, conscious, on the part of the subjects when using verbal methods (written scales or interviews), at least it is much more difficult to conjure up appropriate events in one’s life during a patterned interview than it is to respond “appropriately” to items in a questionnaire. The general practice of psychologists of giving lists of factors for employees to rate with respect to their job satisfactions by now should be recognized as one of the most misleading approaches to the study of work feelings”.

Herzberg (1966) apresenta uma série de interpretações dos resultados obtidos em alguns desses estudos que, segundo os seus autores, contradiziam a teoria dos dois fatores. No entanto, para o autor, os resultados estão em linha com a sua teoria.

Sarker, Crossman e Chinmeteepituck (2003) fizeram um estudo a colaboradores de Hotéis da Tailândia para verificar se existia relação entre a idade e a antiguidade com a satisfação no trabalho. Concluíram que quando a idade e “*tenure*” são consideradas separadamente, a satisfação global no trabalho aumenta progressivamente com ambos. Concluíram também que a satisfação geral no trabalho bem como o salário e os benefícios oferecidos aos trabalhadores aumenta uniformemente em toda a gama de idade. Por outro lado, quando a idade e “*tenure*” são analisadas de forma relacionada, a satisfação global no trabalho aumenta em todas as faixas etárias, exceto, nos trabalhadores com menos de 25 anos de idade. Isto sugere que o nível de satisfação global de trabalho dos funcionários é significativamente dependente do “*tenure*”.

Enquanto a satisfação global aumenta com mais “*tenure*” para colaboradores de idade superior a 25 anos, este diminui para colaboradores de idade inferior a 25 anos, ou seja, existe um impacto sobre a satisfação global em colaboradores mais jovens independentemente do “*tenure*”. Isto será provavelmente devido ao facto de haver expectativas altas sobre estes funcionários e dos objetivos não terem sido conseguidos durante a primeira década de carreira.

A satisfação no trabalho é constante na primeira década de carreira, após este, sobe com o aumento de *tenure*. Quando o *tenure* é muito alto (muitos anos de carreira) é inevitável que haja uma ligação entre *tenure* e idade, pois é impossível ter altos níveis de *tenure* em colaboradores jovens. Já para Herzberg, a satisfação do trabalho é variável consoante a idade, sendo alta nas idades mais jovens e de maior idade, e menor nas idades medianas. Daí se pode concluir que o resultado deste estudo não vai de encontro a Herzberg.

Por seu turno, Khan et al. (2011) ao verificarem que a maior parte das teorias relacionadas com a motivação são construídas em torno dos funcionários, em geral, defenderam que se deveriam focar em posições específicas ocupadas pelos mesmos. Assim, num estudo conduzido realizado junto de gerentes médios e mão de obra direta, onde a higiene e os fatores de motivação, tal como eles são encarados por Herzberg, são ou não os mesmos para ambas as partes, no sentido de encontrar as respetivas diferenças. A recolha dos dados foi feita através de um inquérito por questionário aplicado, *in loco*, a um total de 150 funcionários de várias empresas do Paquistão ligadas ao petróleo.

Khan et al. (2011) concluíram com a sua investigação que os fatores de higiene classificados por Herzberg têm muita importância para os gerentes médios no sector do petróleo do Paquistão, embora os motivadores sejam também considerados relevantes por eles. Além disso, os fatores higiénicos que contribuem para o aumento do nível de motivação dos gerentes médios são o *status* e o relacionamento estabelecido com os colegas e os fatores que dizem respeito aos motivadores são a responsabilidade e o reconhecimento.

Relativamente ao trabalho direto, os resultados obtidos foram um pouco diferentes. O trabalho direto parece estar relacionado a tempo inteiro com fatores de higiene, tais como a segurança no trabalho, o salário, a política organizacional e o relacionamento com os subordinados, e, em menor grau, com os motivadores.

Nesse sentido, Khan et al. (2011) concluíram que há diferenças entre o trabalho direto e os gerentes médios, no que diz respeito à teoria dos dois fatores de Herzberg, e que a higiene e a motivação classificadas por Herzberg nesta mesma teoria não são as mesmas para os gerentes médios ou para o trabalho direto no sector do petróleo do Paquistão. Além disso, os investigadores concluíram que qualquer funcionário numa organização desempenha um papel relevante para o alcance de objetivos e metas organizacionais e que as organizações, por seu lado, devem motivar os seus empregados a atingir esses mesmos objetivos e metas.

Observaram, do mesmo modo, que no sector do petróleo do Paquistão o nível de motivação dos gerentes médios pode ser aumentado tanto pelos motivadores como pelos fatores de higiene classificados por Herzberg.

De acordo com os mesmos autores, o gerente deveria, assim, confiar nos empregados dando-lhes, para isso, uma mais ampla responsabilidade, com vista a que os trabalhadores possam sentir que o seu chefe confia completamente neles, estando, ao mesmo tempo, disposto a dar-lhes responsabilidades cruciais, o que os leva a trabalhar ainda mais beneficiando, deste modo, toda a organização. Outro motivador que influencia o reconhecimento dos gerentes médios é o facto de estes serem reconhecidos pelo bom trabalho que executam. Assim, este mérito deve ser recompensado, na opinião de Khan et al. (2011), através da atribuição de prémios para que isso sirva, ao mesmo tempo, de exemplo para que outros o sigam, o que reforçará, ainda mais, o reconhecimento do seu valor. Além disso, ainda no entender dos autores, deveriam adotar-se outras medidas, dentro da organização, no sentido de motivar os funcionários: a organização deveria criar um trabalho mais seguro, isto é, um plano de reforma justo para o trabalhador se sentir mais livre na organização e que a segurança no trabalho e o plano de reforma estão, de alguma forma, garantidos.

Khan et al. (2011) apuraram, também, que o salário é outro fator que aumenta o nível de motivação do trabalho direto. Nesse sentido, os investigadores defendem que a gestão deveria optar por salários competitivos e bónus extra. Por último, os autores concluíram que o trabalho direto no sector do petróleo do Paquistão que tem, igualmente, a ver com a organização da política de gestão, deveria acreditar e preocupar-se com os empregados, no que respeita à política adotada e deveriam providenciar apoio administrativo para reter o seu potencial humano (trabalho direto). Além disso, segundo os autores, o gestor deveria dar aos trabalhadores a oportunidade para conviver uns com os outros, dinamizar festas e eventos, fazer com que os mesmos trabalhem em grupo e em equipa e fazer tudo para criar uma boa relação com os subordinados, tendo em conta que, de acordo com a investigação feita pelos pesquisadores, este mesmo relacionamento também aumenta o nível de motivação do trabalho direto.

Capítulo II- Metodologia

1 Introdução

Segundo Soares (2007), o termo metodologia refere-se à “descrição, análise dos procedimentos e técnicas específicas para a recolha e estudo de dados, às suas potencialidades e limites, bem como aos pressupostos subjacentes à sua aplicação.”

Partindo da sua definição etimológica, o termo metodologia vem do grego “*Meta*” = largo; “*Odos*” = caminho e “*Logos*” = discurso, estudo.

Depois de uma análise realizada sobre a literatura referente à metodologia utilizada por Herzberg, inicialmente pretendíamos usar a mesma no nosso trabalho devido ao fato de encontrarmos na literatura críticas que indicavam que o uso da mesma metodologia deste autor nos levaria a resultados semelhantes. Se optássemos por usar uma metodologia diferente, os resultados iriam ser diferentes.

Devido ao tempo ser escasso por parte dos inquiridos, assim como, devido ao fato de não haver condições para efetuar entrevistas aos mesmos, optou-se por realizar entrevista por questionário, onde será permitido aos inquiridos ter uma total liberdade para responderem às duas questões abertas. No entanto, pode ser criticada, tal como Robbins, (2006) criticou a de Herzberg, no que concerne a viabilidade da metodologia, na medida em que a nossa atribuição de fatores pode divergir da atribuição feita por outros. Enquanto no nosso estudo os entrevistados é que escrevem os fatores que consideram importantes para a motivação/desmotivação, no estudo de Herzberg é o próprio investigador que tira as suas próprias notas durante o momento da entrevista, daí que, no nosso ponto de vista, seja mais propícia a interpretação incorreta das respostas que lhe são fornecidas, conduzindo a um grau de viabilidade mais baixo.

Outra das razões para considerarmos a nossa metodologia mais fiável é devido ao fato de nos podermos basear nas definições pré-existentes relativas a cada fator e concebidas pelo próprio Herzberg, aquando da nossa atribuição das respostas de cada inquirido.

2 Teste piloto

Aplicou-se um teste piloto, a preencher por um pequeno grupo de pessoas da Universidade de Aveiro, que sejam trabalhadores estudantes, de forma a verificar se as questões são bem compreendidas, se permitem recolher a informação que se deseja; se o questionário é bem aceite pelos inquiridos e se estes são recetivos a responder ao mesmo, não sentido qualquer tipo de constrangimento.

Concluiu-se que este era de fácil perceção e não tinha qualquer entrave para os mesmos, a não ser a grande quantidade de espaço que se continha para cada resposta. Por esse motivo, foi reduzido esse mesmo espaço.

3 Procedimentos

Este estudo incidiu sobre os colaboradores de duas entidades, de duas áreas distintas. A primeira entidade a ser aplicado o questionário, foi a Matcerâmica, a maior empresa de faiança em Portugal e uma das maiores da Europa, que está sediada em Fátima, numa zona com inúmeros pontos de interesse turístico. A segunda entidade foi a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda (ESTGA), o polo da Universidade de Aveiro, que está situado em Águeda. Para tal, foi requerida autorização através de e-mail para o Doutor Roberto Medeiros, Diretor de Recursos Humanos da Matcerâmica e para a Doutora Ilda Camarneiro, secretária do departamento da ESTGA. A autorização foi concedida para as duas entidades.

Procedeu-se à preparação dos questionários. Cada questionário continha apenas uma única folha com duas questões abertas, para os inquiridos descreverem três fatores que mais os motivam para trabalhar e três fatores que mais os desmotivavam. Como o nosso objetivo principal era testar a teoria de Herzberg e verificar se o género, a escolaridade e antiguidade tinham influência quanto aos fatores respondidos, no fim do questionário eram solicitadas informações sobre o sexo, a idade, o grau de escolaridade, a função na empresa e a quantidade de anos que trabalham para a mesma. Junto com o questionário foi anexado uma folha com uma carta de apresentação, para que os inquiridos ficassem a conhecer e saber qual o objetivo do estudo. Estas duas folhas foram colocadas num

envelope em branco, para que após os inquiridos responderem, colocassem as suas respostas no mesmo e o fechassem, de forma a garantir o anonimato.

Começou-se por aplicar os questionários na Matcerâmica, para isso dirigimo-nos á mesma, e entregamos os questionários, após estes saírem para a hora de almoço, e à saída no fim do trabalho. Durante essa semana e na semana seguinte, mantivemo-nos sempre na empresa nestes horários para receber e entregar mais questionários se fossem necessários, assim como, para falar com os colaboradores após terem terminado o trabalho e verificar quais eram as suas opiniões quanto à motivação. Para a outra entidade o questionário foi enviado pela Doutora Ilda Camarneiro para os e-mails dos colaboradores. Após duas semanas do mesmo ter sido enviado só se tinha obtido 3 respostas, daí se ter procedido novamente à entrega dos mesmos, mas desta vez pessoalmente como para a entidade anterior.

Para os colaboradores da Matcerâmica, que atualmente são 400 colaboradores, sendo 70% dos efetivos do sexo feminino foram entregues 550 questionários. Quanto à segunda entidade, que possui de momento 69 colaboradores (docentes e não docentes), foram entregues os 69 questionários. Dos 550 questionários entregues aos colaboradores da Matcerâmica, 108 responderam, 292 não responderam e 3 foram anulados por estarem indevidamente preenchidos. Sendo que, a amostra final ficou constituída por 105 questionários. Para a outra entidade, dos 69 questionários entregues, foram recebidos 24 questionários válidos para a análise dos dados (Quadro 3). Deduz-se que, a sobrecarga de trabalho dos colaboradores destas duas entidades poderá ter interferido nos resultados obtidos, ficando aquém dos desejados.

Quadro 3 - Número de inquiridos nas duas entidades

	ESTGA	Matcerâmica	Total
Questionários entregues	69	550	619
Questionários Recebidos	24	108	129

Analisou-se o conteúdo das respostas de forma a identificar as categorias de fatores motivadores e desmotivadores. Posteriormente calculou-se a quantidade de menções a cada categoria e efetuou-se uma análise global. Por fim, estabeleceu-se a comparação entre os fatores respondidos e o género, escolaridade e antiguidade.

4 Caracterização da amostra

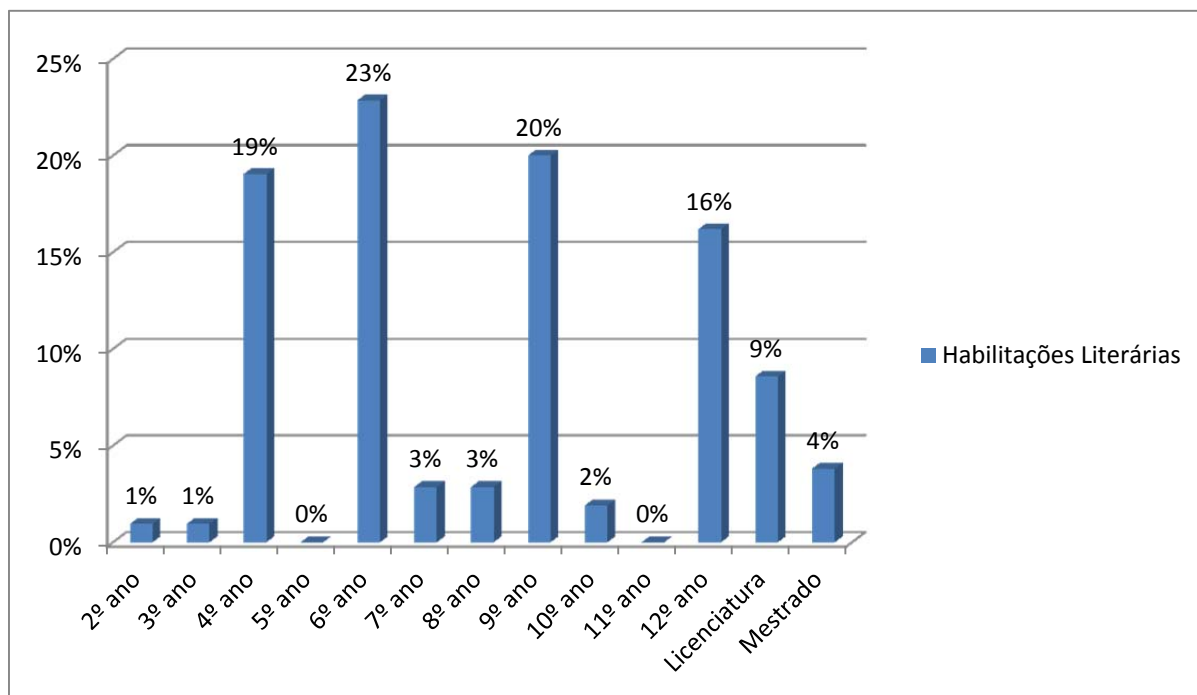
Relativamente à primeira entidade (Matcerâmica), a maioria dos respondentes é do género feminino (74%), sendo 26% os respondentes do género oposto. Este resultado era previsível, pois existe uma maior concentração de colaboradores deste género na empresa.

Quanto à segunda entidade (Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda), aconteceu o oposto, ou seja, a maioria dos respondentes pertence ao género masculino (63%), sendo 37% os respondentes do género feminino.

Relativamente às habilitações literárias dos colaboradores da Matcerâmica, evidencia-se o 6º ano de escolaridade com 23% dos respondentes, como nos mostra a Figura 4. De seguida, como ilustra a mesma figura, temos o 4º e o 9º ano de escolaridade com uma ligeira diferença relativamente à percentagem de inquiridos, isto é, 19% e 20% respetivamente. Relativamente ao 9º ano, a percentagem de inquiridos é de 16%, seguido dos outros anos, com valores bastante inferiores.

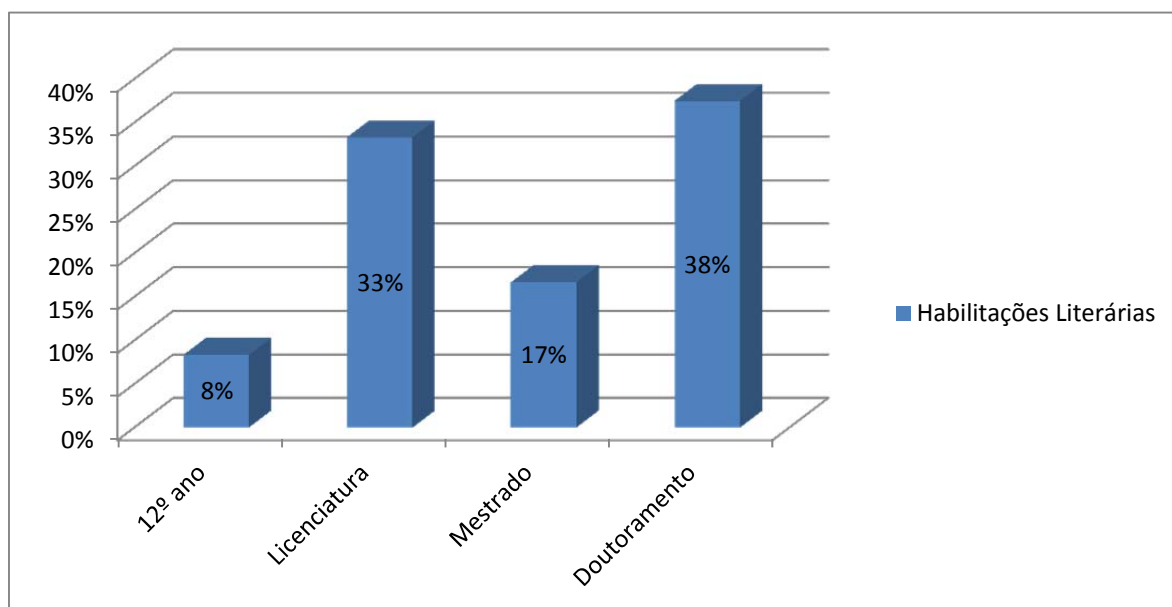
Além disso, verificámos que a média das idades dos inquiridos é de 40 anos, tendo, portanto, a empresa colaboradores bastante jovens. Após ter-se falado abertamente com alguns dos inquiridos, verificou-se que para a maioria, o facto de não possuírem mais habilitações, foi devido a não terem condições e meios para tal, assim como, a necessidade de se sentirem independentes e o desejo de constituir família.

Figura 4 - Distribuição dos colaboradores da Matcerâmica por habilitações literárias



Em contrapartida, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, o nível de escolaridade dos respondentes é muito superior, como ilustra a Figura 5.

Figura 5-Distribuição dos respondentes da ESTGA por habilitações literárias



Com efeito, como nos mostram os valores acima, 38% dos colaboradores tinham o doutoramento, 33% eram licenciados, tendo 17% o mestrado e somente 8% dos

respondentes o 12º ano de escolaridade. Estes resultados eram, de alguma forma, expectáveis, uma vez que inquirimos docentes e não docentes da universidade em questão.

É de sublinhar, também, que a média das idades dos colaboradores da ESTGA se situa nos 42 anos, o que, à semelhança da organização anterior, mostra que estes, de um modo geral, são ainda jovens.

Quanto a estes resultados também eram previsíveis, visto que se inquiriu docentes e não docentes da universidade, o que faz sentido possuírem habilitações literárias elevadas.

Capítulo III- Resultados

1 Categorização das categorias

Após a análise dos questionários foram encontradas as categorias que se seguem. Aí se apresentam exemplos de fatores, para cada categoria, referidos pelos participantes no estudo. O significado de cada categoria é discutido seguidamente.

Sentido de realização

A categoria “Sentido de realização” engloba fatores relacionados com o sucesso (resolução de problemas, conclusão de determinada tarefa com sucesso e obtenção de resultados, assim como engloba também o seu oposto). Através do Quadro 4 podemos visualizar algumas das respostas obtidas para este fator.

Quadro 4 - Exemplos de respostas obtidas pelos respondentes para o fator sentido de realização

Categorias de fatores	Exemplos de fatores motivadores, tal como referidos pelos respondentes	Exemplos de fatores desmotivadores, tal como referidos pelos respondentes
Sentido de realização	<ul style="list-style-type: none">• Gostar de trabalhar• Ambição• Não estar parado• Ter uma vida ativa• Realização pessoal e profissional• Trabalhar na área de formação• Desenvolvimento pessoal• Desafio pessoal• Trabalho produzido• Valorização pessoal• Satisfação resultados	<ul style="list-style-type: none">• Não cumprimento dos horários

Reconhecimento

A categoria “Reconhecimento” engloba fatores relacionados com o ato de reconhecimento para com o colaborador por parte do supervisor, de um cliente, de um colega, ou de qualquer outra pessoa. Está incorporado aqui os elogios dados, o respeito pelas tarefas mais minuciosas e o reconhecimento pelos esforços. Também está incluído nesta categoria o seu oposto, ou seja, as críticas, a atribuição de culpas, e o não reconhecimento do trabalho realizado. Através do Quadro 5 podemos visualizar algumas das respostas obtidas para este fator.

Quadro 5 - Exemplos de respostas obtidas pelos respondentes para o fator reconhecimento

Categorias de fatores	Exemplos de fatores motivadores, tal como referidos pelos respondentes	Exemplos de fatores desmotivadores, tal como referidos pelos respondentes
Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none">• Quando somos reconhecidos pelos nossos esforços• Reconhecimento por parte dos superiores hierárquicos• Reconhecimento da competência• Reconhecimento• Sentir que sou respeitada pelo meu desempenho	<ul style="list-style-type: none">• Falta de reconhecimento• Desvalorização pelos superiores• Desvalorização por certos trabalhos mais minuciosos• Ingratidão• Falta de incentivos• Trabalho não ser reconhecido e incentivado• O não reconhecimento do trabalho realizado• Que não reconheçam o meu esforço para um bom desempenho• Desvalorização do trabalho• Considerar que não possuo competência necessária para realizar determinado trabalho• Falta respeito pela função

Trabalho em si (ou natureza do trabalho)

A categoria denominada “O trabalho em si” engloba fatores relacionados com o conteúdo e a natureza das tarefas realizadas. Diz respeito a características intrínsecas do trabalho que os empregados valorizam. Como exemplos temos a realização de tarefas novas que permitam ao funcionário desenvolver as suas capacidades, a independência, a realização de tarefas que o funcionário já saiba fazer, etc. Através do Quadro 6 podemos visualizar algumas das respostas obtidas para este fator.

Quadro 6 - Exemplos de respostas obtidas pelos respondentes para o fator trabalho em si

Categorias de fatores	Exemplos de fatores motivadores, tal como referidos pelos respondentes	Exemplos de fatores desmotivadores, tal como referidos pelos respondentes
O trabalho em si	<ul style="list-style-type: none">• Gosto do que faço• Poder estar em contacto com várias pessoas• Darem-me trabalhos que saiba fazer• Independência• Gostar área em que trabalho• Prazer nas tarefas que realizo e aprendizagem contínua• Gosto pelo trabalho• Contacto com as pessoas• Diversidade nas tarefas• Tarefas novas que permitam aos funcionários desenvolverem as suas capacidades	<ul style="list-style-type: none">• Trabalho difícil• Trabalho pesado• Não gostar daquilo que se faz• Darem-me trabalho que não sei fazer• Troca constantemente de funções• Rotina nas tarefas• Não estar sempre a fazer as mesmas tarefas• Trabalhar com detalhes• Carga excessiva de trabalho• Falta de autonomia• Executar tarefas que considero inúteis para a instituição e ser mal dirigida

Possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal

A categoria “Possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal” engloba fatores relacionados com a promoção, progressão na carreira, ou seja, subidas na carreira, aumentos das competências e conhecimentos. Como todas as outras categorias, esta

também engloba o seu oposto, ou seja, despromoções, descidas na carreira, inexistência de formações para adquirir novas competências e um maior conhecimento. Através do Quadro 7 podemos visualizar algumas das respostas obtidas para este fator.

Quadro 7 - Exemplos de respostas obtidas pelos respondentes para o fator possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal

Categorias de fatores	Exemplos de fatores motivadores, tal como referidos pelos respondentes	Exemplos de fatores desmotivadores, tal como referidos pelos respondentes
Possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Para crescer na vida • Adquirir conhecimento e aprendizagem • Ambição • Perspetiva de progressão na carreira • Busca do conhecimento • Evoluir em termos profissionais • Aprender e crescer enquanto profissional e pessoa 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de progressões na carreira

Conciliação trabalho/Vida pessoal

A categoria “Conciliação trabalho/vida pessoal” engloba todas as situações em que determinado aspeto relativo ao trabalho afeta a vida pessoal, como por exemplo o stress que é levado para casa derivado ao trabalho, o não poder acompanhar os filhos à escola porque se têm que se estar a trabalhar, entre outros. Através do Quadro 8 podemos visualizar algumas das respostas obtidas para este fator.

Quadro 8 - Exemplos de respostas obtidas pelos respondentes para o fator conciliação trabalho/vida pessoal

Categorias de fatores	Exemplos de fatores motivadores, tal como referidos pelos respondentes	Exemplos de fatores desmotivadores, tal como referidos pelos respondentes
Conciliação trabalho/Vida pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Faz bem à saúde • Saúde para trabalhar • Trabalhar ajuda-me 	<ul style="list-style-type: none"> • Não poder acompanhar os filhos e levá-los à escola • Stress causado pelo

	psicologicamente <ul style="list-style-type: none"> • Poder viajar e visitar a família • Vida estável • Benefício pessoal associado ao trabalho • Trabalhar para viver • Contribuir para o desenvolvimento e manutenção do bem-estar da família 	trabalho <ul style="list-style-type: none"> • Ter de trabalhar e sem ter saúde • Desgaste físico e intelectual • Distância de residência • Falta tempos livres • Horas de trabalho
--	--	---

Política e administração da empresa

A categoria “Política e administração da empresa” engloba todas as situações de satisfação e insatisfação causadas por boas ou más políticas da empresa que afetam o colaborador, ou seja os efeitos benéficos ou nefastos dessas políticas e a adequação ou inadequação da gestão da organização por parte do colaborador. Através do Quadro 9 podemos visualizar algumas das respostas obtidas para este fator.

Quadro 9 - Exemplos de respostas obtidas pelos respondentes para o fator política e administração da empresa

Categorias de fatores	Exemplos de fatores motivadores, tal como referidos pelos respondentes	Exemplos de fatores desmotivadores, tal como referidos pelos respondentes
Política e administração da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Organização • Horário de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Desorganização • Novas leis que entraram este ano • Exigência • Nunca existir satisfação com a produção • Trabalhar de forma diferente da que achamos que está certa • Colaboradores vistos como máquinas • Trabalhar sob pressão • Ter que dar rendimento mesmo quando o trabalho não o permite

		<ul style="list-style-type: none"> • Regulamento interno • Mau planeamento • Preocuparem-se mais com a quantidade do que com a qualidade • Completar trabalho feito pelos outros • Desigualdade de tratamento • Exigência para aumentar a produtividade quando não se têm condições para isso • Falta organização dos profissionais • Burocracia da pseudo-qualidade • Injustiça • Gestão incorreta • Degradação de fatores motivadores • Falta de estratégia • Burocracia • Instabilidade • Não haver avaliação de desempenho • Politicagem • Reuniões não produtivas
--	--	---

Supervisão técnica

A categoria “Supervisão técnica” engloba a predisposição ou falta dela por parte dos supervisores para delegar responsabilidades ou ensinar, as suas competências ou incompetências e as suas decisões justas ou injustas para com os colaboradores. Através do Quadro 10 podemos visualizar algumas das respostas obtidas para este fator.

Quadro 10 - Exemplos de respostas obtidas pelos respondentes para o fator supervisão técnica

Categorias de fatores	Exemplos de fatores motivadores, tal como referidos pelos respondentes	Exemplos de fatores desmotivadores, tal como referidos pelos respondentes
Supervisão técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Boa orientação por parte dos supervisores 	<ul style="list-style-type: none"> • Chefes ralharem sem razão • Diferenças de tratamento pelas

	<ul style="list-style-type: none"> • Mentalidade KAIZEN por parte dos supervisores • Abertura a novos projetos e ideias • Objetivos por indicadores • Boa liderança, organização, orientação e objetividade nas chefias 	<p>chefias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de orientação • Falta de competências dos engenheiros em relação à produção e à qualidade • Falta de competências por parte de quem ensina • Pressão constante • Falta de coordenação por parte dos engenheiros e chefes de secção • Repressão sobre os trabalhadores • Demasiado controlo • Discriminação • Falta de orientação • Falta de abertura a projetos e ideias novas • Resistência à mudança • Falta de compreensão dos engenheiros para com os trabalhadores • Stress dos superiores • Mau tratamento por parte dos chefes para ordenarem o trabalho • Falta de liderança eficaz • Ordens incorretas • Demasiado controlo hierárquico • Impunidade dos incompetentes, sobretudo dos que abusam do poder para se beneficiarem
--	---	---

Clima Social da organização/Relações interpessoais

A categoria “Clima Social da organização/Relações interpessoais” engloba todas as situações em que tenha havido verbalização efetiva sobre as características da interação entre o colaborador e qualquer outra pessoa, ou seja, são todas as experiências positivas ou negativas que se teve com os supervisores, colegas de trabalho ou subordinados. Como por exemplo a cooperação ou falta dela, as boas ou más relações que se fazem

durante o trabalho e nas pausas, a honestidade entre colaboradores entre outros exemplos. Através do Quadro 11 podemos visualizar algumas das respostas obtidas para este fator.

Quadro 11 - Exemplos de respostas obtidas pelos respondentes para o fator clima social da organização/relações interpessoais

Categorias de fatores	Exemplos de fatores motivadores, tal como referidos pelos respondentes	Exemplos de fatores desmotivadores, tal como referidos pelos respondentes
Clima social da organização/Relações interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Bom entendimento • Boas amizades • Boa relação com a chefia • Bom ambiente de trabalho • Boa comunicação interna • Respeito entre colegas e subordinados • Trabalho em equipa • Competitividade • Dinamismo • Integração Social • Bom ambiente de trabalho entre colegas • Colaboração sincera e honesta entre todos os colegas de trabalho para que o local de trabalho seja agradável e sem preconceitos entre superiores e subordinados • Excelente equipa de trabalho • Clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Mau ambiente de trabalho • Más amizades • Falta de respeito • Uns trabalharem e outros não fazerem nada • “Ambiente queixinha” • Constante vigia • Falta cooperação • Falta de trabalho em equipa • Falta lealdade entre colegas de trabalho • Falta coesão • Arrogância e sentimento de superioridade • Falsidades • Falta de valores • Competição por recursos materiais para executar as funções • Falta de consideração • Pequenos conflitos • Falta de educação por parte das colegas de trabalho • Falta de comunicação • Pessoas pessimistas • Pessoas com que tenho que trabalhar e com as quais me identifico • Desentendimentos e mal

		entendidos com os colegas
		<ul style="list-style-type: none"> Falta de empenho da equipa

Condições de trabalho

A categoria “Condições de trabalho” está relacionada com a envolvimento física do trabalho, ou seja, boas ou más condições de trabalho (iluminação, espaço, ferramentas, ventilação, etc.). Através do Quadro 12 podemos visualizar algumas das respostas obtidas para este fator.

Quadro 12 - Exemplos de respostas obtidas pelos respondentes para o fator condições de trabalho

Categorias de fatores	Exemplos de fatores motivadores, tal como referidos pelos respondentes	Exemplos de fatores desmotivadores, tal como referidos pelos respondentes
Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> Boas condições de trabalho Trabalho perto de casa Manter o corpo e a mente em equilíbrio Local de trabalho adequado Boas condições físicas 	<ul style="list-style-type: none"> Trabalho muito sujo Más condições de trabalho Muitas horas de trabalho Temperaturas elevadas Falta de ferramentas /material necessário Falta de espaço para trabalhar Desorganização do material de trabalho Desarrumação Trabalho muito barulhento que causa desconcentração Inadequação das condições

Compensação/Segurança no trabalho

A categoria “Compensação/Segurança no trabalho” são duas categorias que foram agrupadas porque não faz sentido estarem em separado e dizem respeito aos dois níveis mais baixos da hierarquia de Maslow. Esta categoria engloba todas as situações em que

existiu um aumento ou uma diminuição de salário, ou outro tipo de compensação que afetou o colaborador positivamente ou negativamente. Está aqui incluído também os sinais de presença ou ausência de segurança no trabalho que advém da estabilidade ou instabilidade da empresa. Através do Quadro 13 podemos visualizar algumas das respostas obtidas para este fator.

Quadro 13 - Exemplos de respostas obtidas pelos respondentes para o fator compensação/segurança no trabalho

Categorias de fatores	Exemplos de fatores motivadores, tal como referidos pelos respondentes	Exemplos de fatores desmotivadores, tal como referidos pelos respondentes
Compensação/Segurança no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Ter salário • Receber a tempo e horas • Sou pobre • Necessidade • Sustentar a família • Pagar contas • Para poder comprar bens essenciais para sobreviver • Não ser dispensada (o) • Descontar para a segurança social • Conhecer a estabilidade económica da empresa • Sentir-me seguro • Salário • Subsistência económica • Custos de deslocação • Justamente renumerada 	<ul style="list-style-type: none"> • Atrasos de pagamento • Trabalhar muito e receber pouco • Salário baixo • Injustiças salariais • Não haver aumentos salário • Falta de trabalho • Crise que se atravessa • Ser trabalhador temporário • Precariedade • Ter receio de ser despedida • Renumeração inadequada • Ausência de incentivos • O desemprego

Definição de objetivos

A categoria “Definição de objetivos” engloba todas as situações em que os objetivos são claros, concisos, alcançáveis e são atingidos, assim como, engloba o seu oposto. Através do Quadro 14 podemos visualizar algumas das respostas obtidas para este fator.

Quadro 14 - Exemplos de respostas obtidas pelos respondentes para o fator definição de objetivos

Categorias de fatores	Exemplos de fatores motivadores, tal como referidos pelos respondentes	Exemplos de fatores desmotivadores, tal como referidos pelos respondentes
Definição de objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Alcance dos objetivos• Clareza e realismo nos objetivos que me são pedidos, e que esses objetivos contribuam de facto para uma boa produtividade de trabalho• Atingir objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Não alcançar os objetivos• Inexistência de informação dada aos colaboradores relativamente aos resultados e objetivos da empresa• Objetivos indefinidos ou perversos• Não clarificação de funções e objetivos

Trabalho com significado

A categoria “Trabalho com significado” engloba fatores relacionados com a utilidade do trabalho para outras pessoas, a comunidade ou alguma entidade exterior ao indivíduo. Esta categoria difere da categoria “trabalho em si” porque incorpora elementos de significado/utilidade que as tarefas podem ou não possuir. Por exemplo, o fato de uma função ser motivadora porque é realizada com autonomia ou independência não implica que tal função seja encarada como útil e com significado. Uma pessoa pode gostar de executar uma dada função, embora possa sentir que a mesma não tem qualquer utilidade para outras pessoas, a organização ou a comunidade. Através do Quadro 15 podemos visualizar algumas das respostas obtidas para este fator.

Quadro 15 - Exemplos de respostas obtidas pelos respondentes para o fator trabalho com significado

Categorias de fatores	Exemplos de fatores motivadores, tal como referidos pelos respondentes	Exemplos de fatores desmotivadores, tal como referidos pelos respondentes
Trabalho com significado	<ul style="list-style-type: none"> • Saber que estou a contribuir para o sucesso e crescimento da empresa • Prazer de passar conhecimento para terceiros • Possibilidade de transmissão de conhecimentos • Interesse destinatários pelo meu trabalho • Motivação e entusiasmo por parte de quem recebe o conhecimento • Vontade de ajudar e melhorar serviços • Sentimento utilidade • Contribuir para a inovação e desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Descrença quanto à utilidade do trabalho • Desinteresse dos destinatários • Falta de motivação e entusiasmo por parte de quem recebe o conhecimento

2 Análise descritiva dos resultados

2.1 Resultados globais

A Figura 6 representa os resultados globais referentes às duas sub-amostras inquiridas e sugere que os fatores considerados como motivadores são: o sentido de realização, o trabalho em si, a possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal, a conciliação trabalho/vida pessoal, a definição de objetivos e o trabalho com significado. Sendo os fatores sentido de realização (11,76%), trabalho em si (13,64%) e conciliação trabalho/vida pessoal (9,89%) os que mais contribuem para a motivação dos colaboradores.

Por outro lado, observa-se que os fatores desmotivadores são: o reconhecimento, a política e administração da empresa, a supervisão técnica e as condições de trabalho. Sendo o fator política e administração da empresa (20,45%) aquele que mais contribui para a desmotivação dos colaboradores.

O fator clima social da organização/relações interpessoais e o fator compensação/segurança no trabalho são muito importantes para ambos os grupos de inquiridos (colaboradores Matcerâmica e da ESTGA) e são considerados tanto fatores de motivação como de desmotivação.

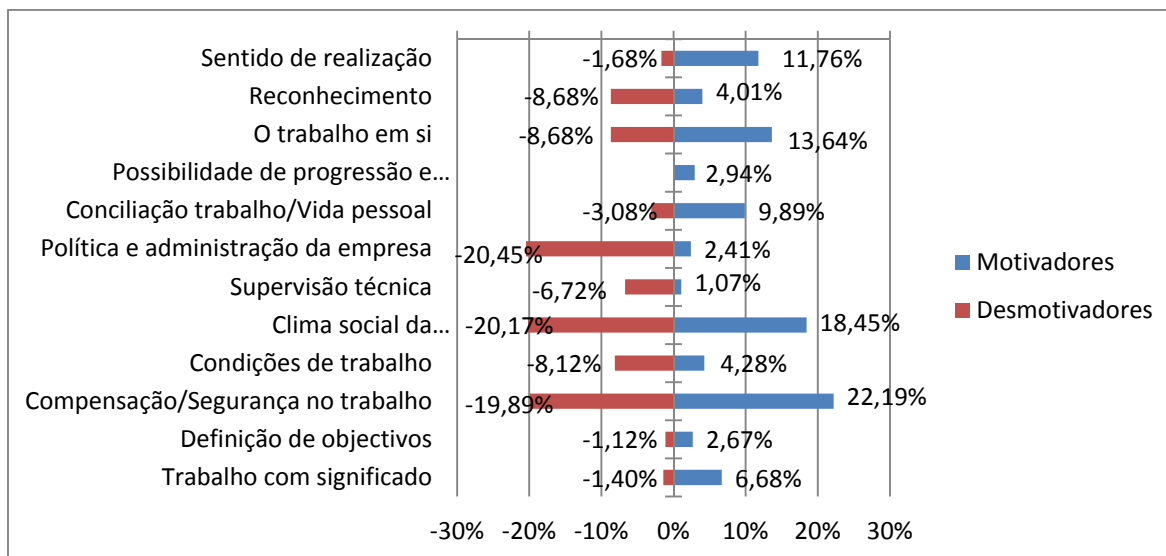


Figura 6 - Fatores motivadores e desmotivadores identificados na amostra global

Nota: os valores representam a percentagem de indivíduos que assinalaram o fator

2.2 Resultados comparativos entre a ESTGA e a Matcerâmica

Aparentemente, ao comparar-se os resultados verifica-se que existem semelhanças entre alguns dos fatores motivadores das sub-amostras da ESTGA (Figura 8) e Matcerâmica (Figura 7), respetivamente. Desta forma, os fatores semelhantes são os seguintes: sentido de realização (13,89% e 10,79%), o trabalho em si (18,06% e 12,06%), a possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal (9,72% e 1,27%), a conciliação trabalho/vida pessoal (5,56% e 10,48%), a definição de objetivos (1,90% e 5,56%), e o trabalho com significado (13,89% e 4,76%).

Quanto ao fator trabalho em si, ao fator possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal e ao fator trabalho com significado, apesar de parecerem similares para as duas entidades, parecem ser mais relevantes para os colaboradores da ESTGA. Inversamente o fator conciliação trabalho/vida pessoal assume maior relevância para os colaboradores da Matcerâmica, pois as percentagens relativas nestes fatores são diferentes entre os grupos.

Por outro lado, também existe semelhança quanto aos fatores desmotivadores, sendo eles, o reconhecimento, a política e administração da empresa e a supervisão técnica.

Mais uma vez, o reconhecimento e a política e administração da empresa assumem maior relevância para os colaboradores da ESTGA. Para os colaboradores da Matcerâmica a supervisão técnica é o fator referido mais vezes, indicando que assume maior relevância do que para os colaboradores da ESTGA.

No entanto existem fatores que as duas sub-amostras respondem com frequência de forma diferente. Entre estes fatores sugere o clima social da organização/relações interpessoais que é considerado um fator bipolar, pois tanto contribui para a motivação, como para a desmotivação dos colaboradores das duas entidades. Este fator é referido muitas vezes pelos colaboradores da Matcerâmica, por isso assumimos que é considerado um dos fatores mais importantes. Os colaboradores da ESTGA, referem com maior frequência e de forma diferente os fatores condições de trabalho e supervisão técnica que para este grupo parecem ser considerados fatores bipolares, pois tanto contribuem para a motivação como para a desmotivação, sendo que, estes fatores para os colaboradores da Matcerâmica são considerados desmotivadores.

Similarmente o fator compensação /segurança no trabalho (20,32% e 25,08%) também é um fator bipolar para os colaboradores da Matcerâmica, enquanto para os colaboradores da ESTGA, este fator é desmotivador (9,72%).

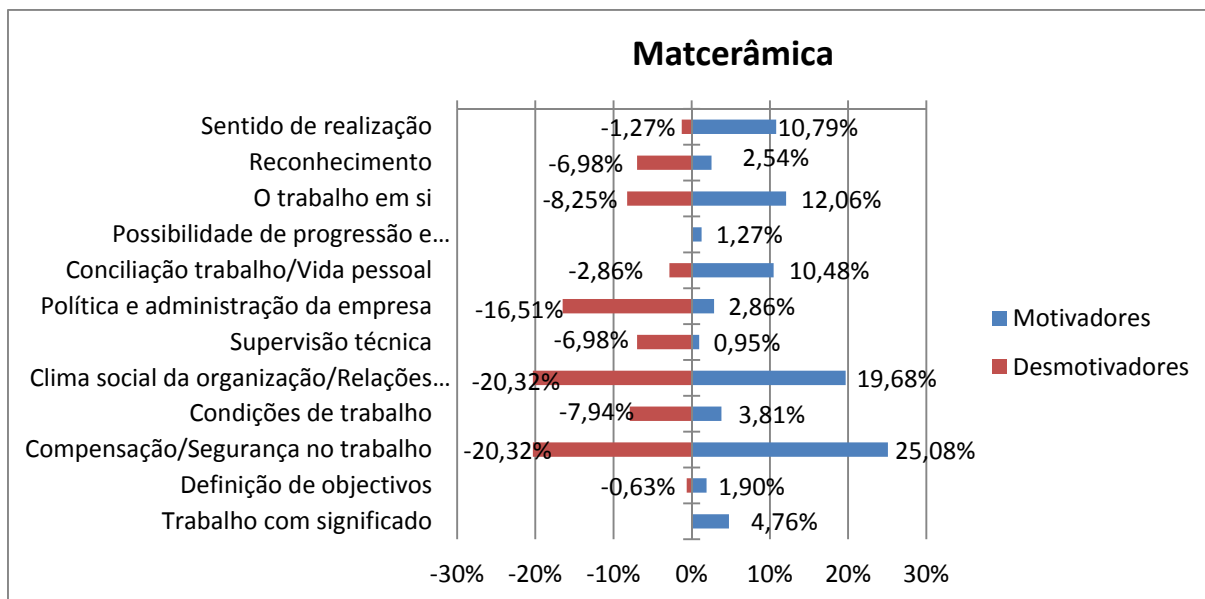


Figura 7 - Fatores Motivadores e Desmotivadores para os colaboradores da Matcerâmica

Nota: os valores representam a percentagem de indivíduos que assinalaram o fator

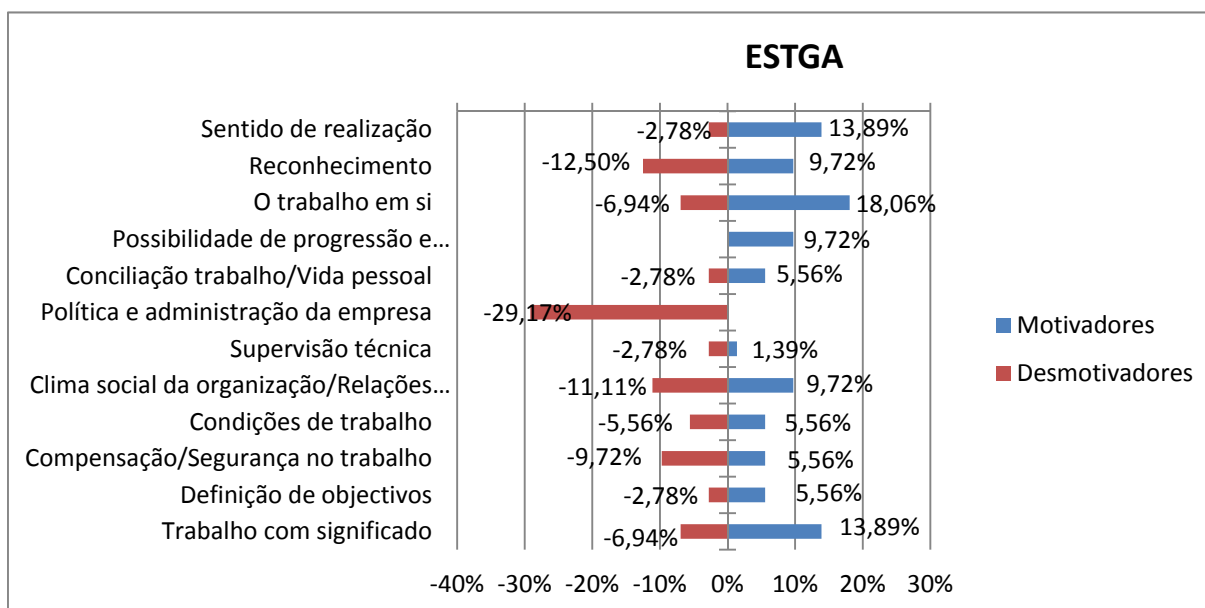


Figura 8 - Fatores motivadores e desmotivadores para os colaboradores da ESTGA

Nota: os valores representam a percentagem de indivíduos que assinalaram o fator

2.3 Relação entre o género e os fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg

A Figura 9 representa os resultados globais referentes à variável género das duas sub-amostras inquiridas e sugere que os fatores motivadores são: o sentido de realização, o trabalho em si, a possibilidade de progressão na carreira e desenvolvimento pessoal, a conciliação trabalho/vida pessoal, a definição de objetivos e o trabalho com significado. Dentro destes, os fatores por ordem decrescente que mais contribuem para a motivação dos colaboradores do género feminino são: o trabalho em si (14,54%), o sentido de realização (12,78%), a conciliação trabalho/vida pessoal (9,25%), o trabalho com significado (5,29%), a possibilidade de progressão na carreira e desenvolvimento pessoal (2,20%) e a definição de objetivos (1,76%). Para o outro género, existe três fatores com a mesma importância, o trabalho em si (10,62%), o sentido de realização (10,62%) e o trabalho com significado (10,62%). Seguindo-se a conciliação trabalho/vida pessoal (7,96%), a possibilidade de progressão na carreira e desenvolvimento pessoal (2,20%) e a definição de objetivos (4,42%).

Comparando os géneros e os fatores motivadores parece verifica-se diferenças nas frequências de respostas em praticamente todos os fatores. Quanto ao fator trabalho em si, este é mais importante para o género feminino (14,54%) do que para o género masculino (10,62%). Relativamente aos fatores possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal (5,31% contra 2,20%), definição de objetivos (4,42% contra 1,76%) e trabalho com significado (10,62% contra 5,29%) são mais importantes para o género masculino.

Por outro lado, os fatores desmotivadores para ambos os géneros são: o reconhecimento, a política e administração da empresa, a supervisão técnica e as condições de trabalho. Destacam-se por ordem decrescente com maior contribuição para a desmotivação dos colaboradores do género masculino os seguintes fatores: a política e administração da empresa (20,19%), o reconhecimento (9,62%), as condições de trabalho e a supervisão técnica (6,73%). De igual forma, para o outro género destaca-se a política e administração da empresa (18,18%), seguindo-se o reconhecimento (9,09%), as condições de trabalho

(7,27%) e por fim com menor contribuição a supervisão técnica (6,82%). Para estes fatores parece ser evidente a não existência de qualquer relação entre os géneros.

Por fim, relativamente ao fator clima social da organização/relações interpessoais e ao fator compensação/segurança no trabalho tanto contribuem para a motivação dos colaboradores como para a desmotivação dos mesmos, logo são considerados fatores bipolares. Comparando os géneros entre si, os fatores bipolares parecem ser mais importantes, como fatores motivadores para o género feminino (20,26% e 24,23%) do que para o género masculino (15,93% e 17,70%). Contudo, como fatores desmotivadores parece existir semelhança entre os géneros.

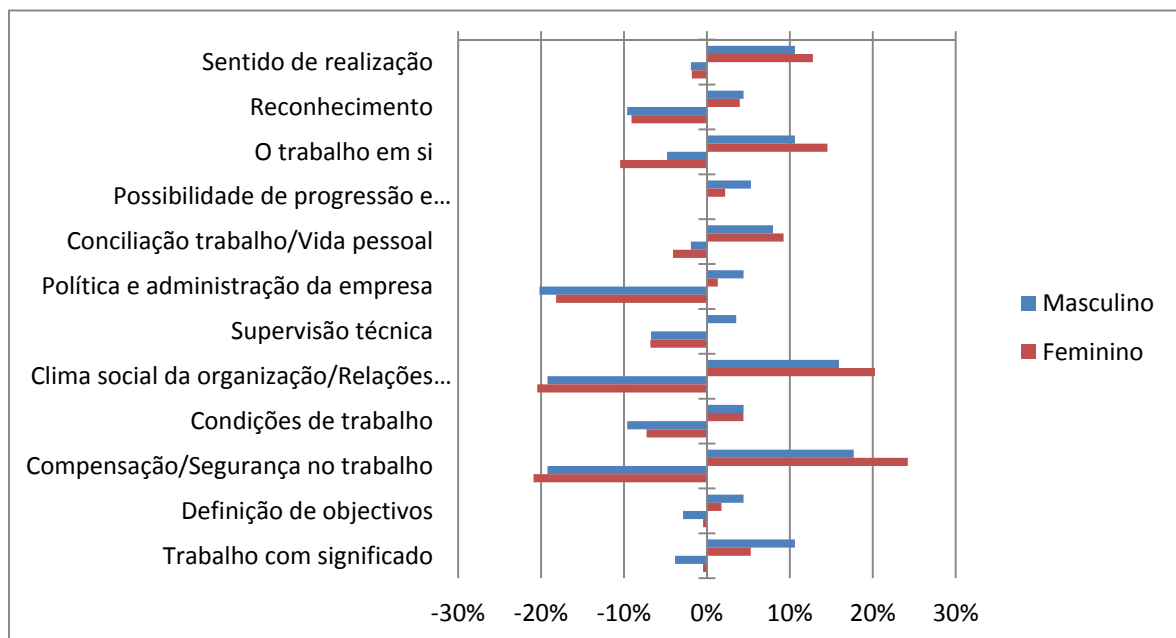


Figura 9 - Relação entre o género e os fatores dos respondentes das 2 sub-amostras

Nota: os valores representam a percentagem de indivíduos que assinalaram o fator

Através da Figura 10 que estabelece a relação entre os fatores motivadores e desmotivadores e o género dos inquiridos na Matcerâmica, pode-se verificar que o fator que mais contribui para a motivação e desmotivação dos colaboradores é o fator compensação/segurança no trabalho e o fator o clima social da organização/relações interpessoais independentemente do seu género. Contudo, considera-se existir bipolaridade quanto a estes fatores, pois tanto contribuem para a motivação como para a

desmotivação de ambos os géneros. Quanto aos fatores que mais motivam os indivíduos, segue-se o fator trabalho em si, depois o sentido de realização para ambos os géneros, sendo estes fatores mais referidos pelo género feminino.

Para o género feminino a conciliação no trabalho/vida pessoal (10%) é o fator mais importante a seguir ao fator sentido de realização (10%), sendo também um fator mais referido por este género do que para o género masculino (7%). O fator trabalho com significado é considerado por ambos os géneros e de igual forma como o próximo fator mais importante.

Quanto ao fator possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal, assume maior importância para os colaboradores do género feminino (3%) do que masculino (1%).

Quanto aos fatores que mais desmotivam os indivíduos, segue-se a política e administração da empresa com percentagens idênticas entre géneros (género feminino (18%) e género masculino (16%)) e as condições de trabalho também com percentagens idênticas entre géneros (género masculino (10%) e género feminino (8%)). O fator supervisão técnica é apontado como fator desmotivador tanto para o género feminino (8%) como para o masculino (7%).

O fator possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal e o fator trabalho com significado não são apontados como fatores que desmotivam os indivíduos.

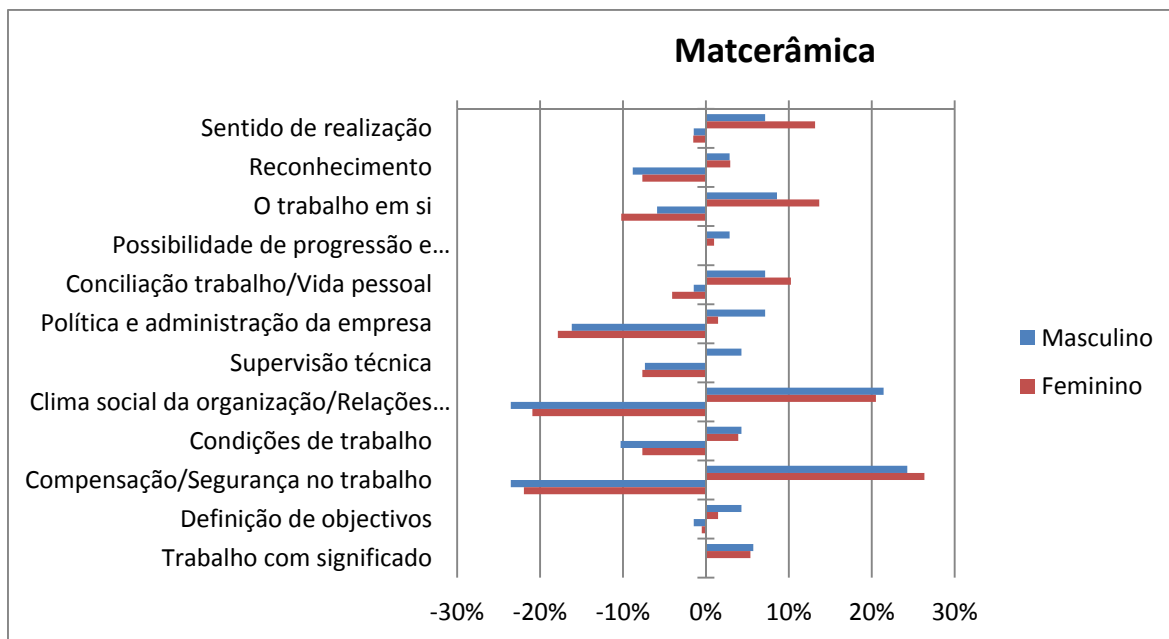


Figura 10 - Relação entre os fatores e o género dos respondentes da Matcerâmica

Nota: os valores representam a percentagem de indivíduos que assinalaram o fator

Para a ESTGA (Figura 11), os resultados já diferem, se os compararmos com os da entidade anterior, pois o fator que mais contribui para a motivação do género masculino é o trabalho com significado (19%). Segue-se-lhe o sentido de realização (16%) e o trabalho em si (14%). Os fatores que menos contribuem para a motivação são a conciliação trabalho/vida pessoal (9%), a possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal (9%), a compensação/segurança no trabalho (7%), o clima social da organização/relações interpessoais (7%), o reconhecimento (7%), a definição de objetivos (5%), as condições de trabalho (5%) e a supervisão técnica (2%).

Para o género feminino, o fator que mais contribui para a motivação é o trabalho em si (23%), seguido dos fatores clima social da organização/relações interpessoais (18%), possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal (14%) e o reconhecimento (14%). Os fatores que menos contribuem para a motivação do género feminino são os seguintes: condições de trabalho (9%), sentido de realização (9%), trabalho com significado (5%), definição de objetivos (5%) e compensação/segurança no trabalho (5%). Fatores tais como a conciliação no trabalho/vida pessoal, a política e administração da empresa e a

supervisão técnica não contribuem para a motivação dos colaboradores do género feminino nesta entidade.

Quanto aos fatores que mais desmotivam os indivíduos, os inquiridos atribuem maior importância à política e administração da empresa, tanto o género masculino (28%) como o feminino (21%). Contudo, o fator reconhecimento teve igual contribuição para a desmotivação dos indivíduos deste último género (21%). Seguindo-se os fatores clima da organização/relações interpessoais (17%), trabalho em si (13%) e compensação/segurança no trabalho (13%). Também para o mesmo género mas com menor relevância para a desmotivação dos mesmos, mas de todo também importantes, são os fatores sentido de realização (4%), conciliação trabalho/vida pessoal (4%), condições de trabalho (4%), e trabalho com significado (4%).

Para o género masculino, os fatores com menor contribuição para a desmotivação dos mesmos e de igual importância segue-se o reconhecimento (11%), o clima social da organização/relações interpessoais (11%), a compensação/segurança no trabalho (11%) e o trabalho com significado (11%). Sendo os fatores que têm uma ligeira contribuição para a desmotivação, o sentido de realização (3%), o trabalho em si (3%), a conciliação trabalho/vida pessoal (3%), a definição de objetivos (6%) e as condições de trabalho (8%).

Numa perspetiva comparativa de ambos os géneros, verificamos que os colaboradores do género masculino parecem atribuir uma maior importância aos fatores motivadores trabalho com significado, sentido de realização e conciliação trabalho/vida pessoal do que os colaboradores do género feminino, parecendo registar-se, aqui, um diferencial acentuado entre ambos os géneros, no que respeita a estes dois fatores, como revelam os valores que constam na Figura 11. Em contrapartida, para o género feminino, os fatores trabalho em si, clima social da organização/relações interpessoais e possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal parecem assumir um maior relevo, bastante acentuado no caso, nomeadamente, do fator clima social das organizações, se tivermos em conta a postura assumida pelos colaboradores do género masculino. Quanto aos fatores desmotivadores o género feminino (21%) parece atribuir maior importância ao

fator reconhecimento do que o género masculino (11%), parecendo verificar-se a existência de uma relação entre este fator e o género.

Parece existir também uma diferença entre géneros para o fator condições de trabalho, pois contribui mais para a desmotivação dos colaboradores do género masculino enquanto para o outro género contribui mais para a motivação. O fator possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal não contribui para a desmotivação dos indivíduos de ambos os géneros. Para o género feminino também o fator supervisão técnica e o fator definição de objetivos não contribuem para a desmotivação dos mesmos.

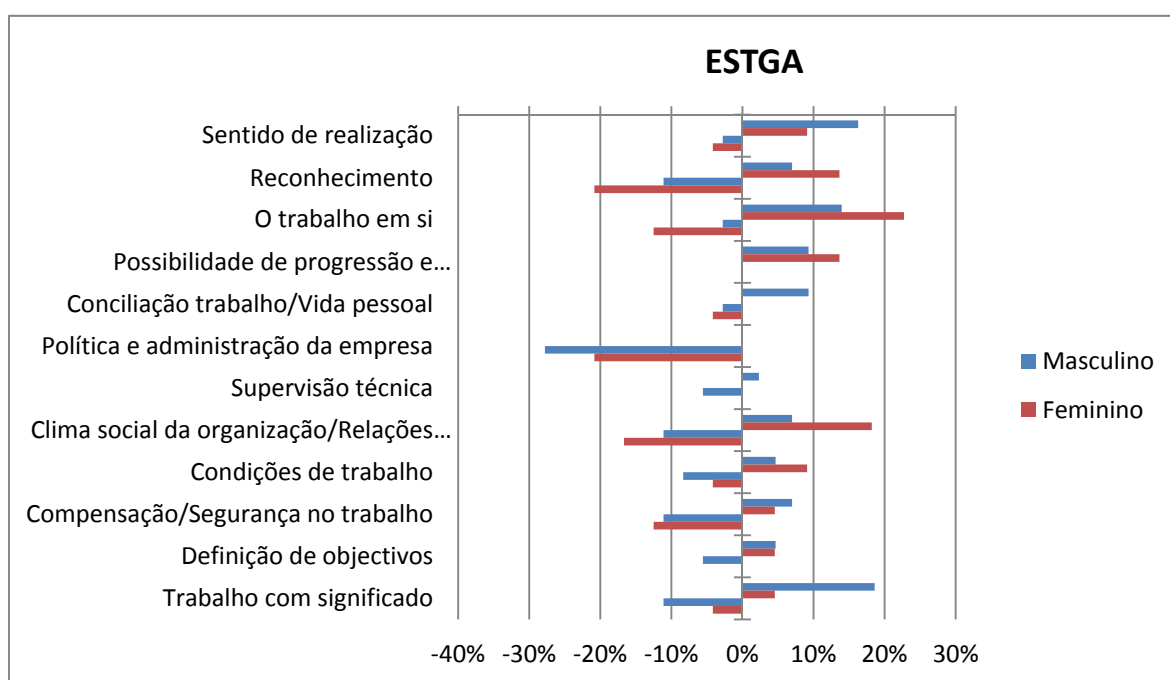


Figura 11 - Relação entre os fatores e o género dos respondentes da ESTGA

Nota: os valores representam a percentagem de indivíduos que assinalaram o fator

2.4 Relação entre as habilitações literárias e os fatores motivacionais e higiénicos de Herzberg

A Figura 12 representa os resultados globais referentes à variável habilitações literárias das duas sub-amostras inquiridas e sugere que os fatores que contribuem para a motivação dos colaboradores são: o sentido de realização, o trabalho em si, a possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal, a conciliação trabalho/vida

pessoal e o trabalho com significado. Destes fatores o sentido de realização, a possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal e o trabalho com significado parecem contribuir mais para a motivação dos colaboradores do ensino superior. Em contrapartida, os outros fatores parecem contribuir de forma similar.

Relativamente aos fatores que contribuem para a desmotivação dos colaboradores são: o reconhecimento, a política e administração da empresa e a supervisão técnica. O fator condições de trabalho para os colaboradores que têm escolaridade até ao ensino secundário parece contribuir mais para a desmotivação dos mesmos, enquanto para os colaboradores que possuem o ensino superior, este fator tanto contribui para a motivação como para a desmotivação dos mesmos.

Considera-se existir bipolaridade relativamente ao fator clima social da organização e ao fator compensação/segurança no trabalho, pois tanto contribuem para a motivação como para a desmotivação dos colaboradores de forma similar.

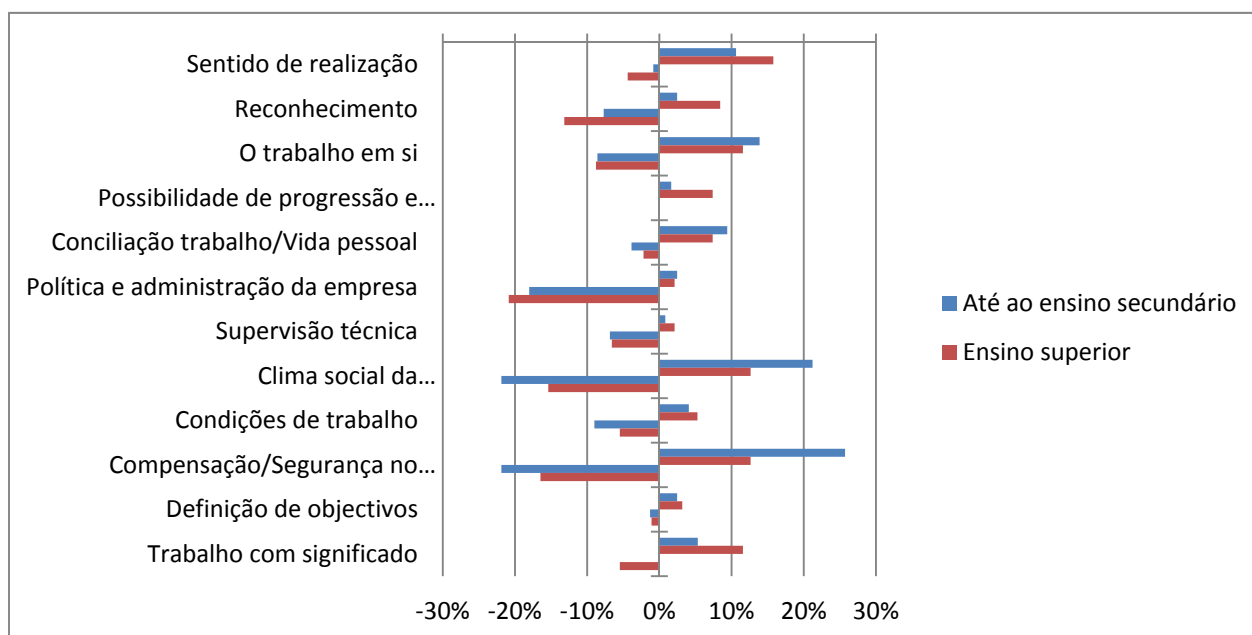


Figura 12 - Relação entre as habilitações e os fatores dos respondentes das 2 sub-amostras

Nota: os valores representam a percentagem de indivíduos que assinalaram o fator

No que respeita a relação existente entre os fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg e o nível de escolaridade dos trabalhadores da Matcerâmica, apurámos uma

série de dados, como ilustram os valores da Figura 13, que nos permitem, de alguma maneira, verificar até que ponto a teoria de Herzberg é válida relativamente a esse mesmo aspeto.

Assim, verificamos que, de uma forma geral, os fatores motivadores são, para os trabalhadores da Matcerâmica, os seguintes: sentido de realização, possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal, conciliação trabalho/vida pessoal, definição de objetivos e trabalho com significado. Destes fatores, parece existir similaridade relativamente ao sentido de realização (10% e 16%), à conciliação trabalho/vida pessoal (9% e 8%) e à definição de objetivos (2% e 3%). Contudo a possibilidade de progressão na carreira e desenvolvimento pessoal não tem qualquer impacto na motivação dos colaboradores com ensino superior e na desmotivação dos colaboradores de ambas as habilitações. Relativamente ao fator trabalho com significado é de igual forma importante para a motivação dos colaboradores de ambas as escolaridades (5%), não contribuindo para a desmotivação dos mesmos.

Quanto aos fatores desmotivadores para esta entidade temos os seguintes: reconhecimento, política e administração da empresa, supervisão técnica e condições de trabalho. De acordo com os resultados, podemos concluir que para esta entidade não existe qualquer relação quanto a estes fatores e as habilitações, à exceção do fator reconhecimento que parece ter uma diferença bastante acentuada. O fator trabalho em si parece contribuir mais para a motivação dos colaboradores com escolaridade até ao ensino secundário, sendo que para o ensino superior parece contribuir mais para a desmotivação dos mesmos.

Relativamente aos fatores clima social da organização e compensação/segurança no trabalho tanto contribuem para a motivação como para a desmotivação dos colaboradores de ambas as habilitações, daí se pode dizer que estes dois fatores também são bipolares.

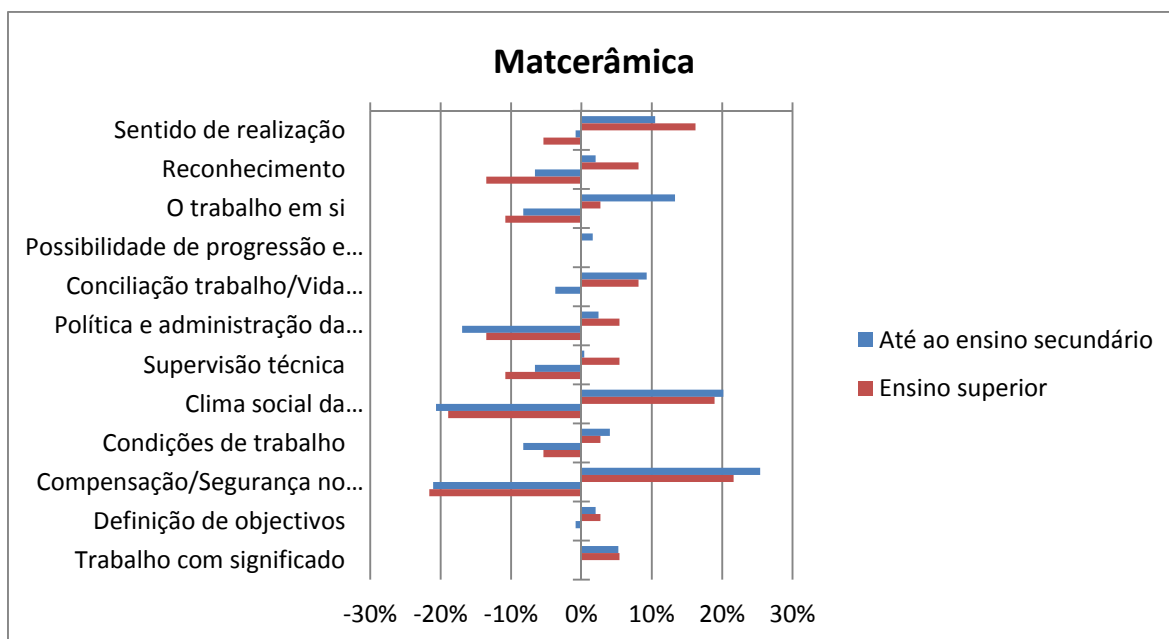


Figura 13 - Relação entre os fatores motivadores e desmotivadores e as Habilitações Literárias para os colaboradores da Matcerâmica

Nota: os valores representam a percentagem de indivíduos que assinalaram o fator

Relativamente aos dados obtidos para a ESTGA, no âmbito da mesma relação, isto é, a relação entre os fatores motivadores e desmotivadores e as habilitações literárias dos respetivos trabalhadores, verificámos que determinados fatores exercem um impacto mais positivo ou mais negativo, consoante o nível de escolaridade dos trabalhadores. É o que nos mostra a Figura 14.

Para esta entidade, os fatores que os inquiridos consideraram como motivadores são: o sentido de realização, o trabalho em si, a possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal, a conciliação trabalho/vida pessoal e o trabalho com significado. O fator supervisão técnica parece contribuir para a motivação dos colaboradores com escolaridade até ao ensino secundário e para a desmotivação dos colaboradores com o nível de ensino superior.

Quanto aos fatores que mais desmotivam os colaboradores são: reconhecimento, política e administração da empresa e compensação/segurança no trabalho. Para ambos estes fatores também parece existir uma relação entre estes e as habilitações literárias.

Relativamente ao fator definição de objetivos, é de igual forma importante para a motivação e desmotivação dos colaboradores. Contudo se comparamos este fator com as habilitações parece verificar-se uma relação, pois este fator aparenta ser muito mais importante para os colaboradores com escolaridade até ao ensino secundário. Também parece existir esta mesma relação para o fator clima social da organização/relações interpessoais, onde este fator é mais importante para a motivação dos colaboradores que possuem escolaridade até ao ensino secundário e mais desmotivador para os que possuem o nível de habilitações superior. Inversamente o fator condições de trabalho parece ser mais importante para a desmotivação dos colaboradores com o nível de escolaridade inferior e mais motivador para os colaboradores com o nível de escolaridade superior.

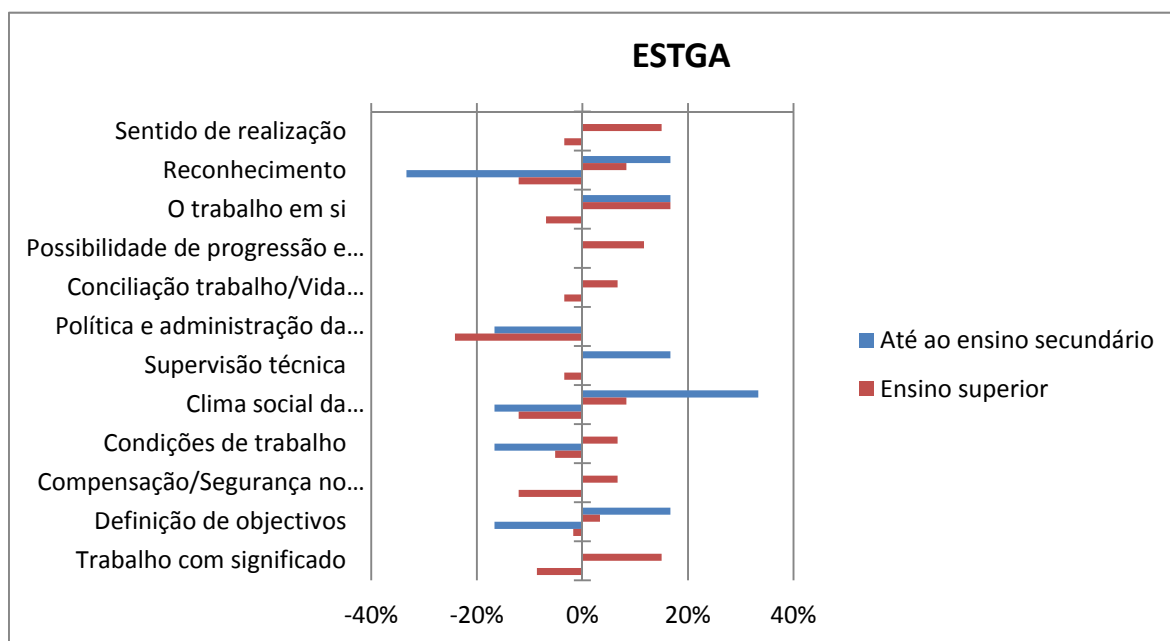


Figura 14 - Relação entre os fatores motivadores e desmotivadores e as Habilitações Literárias para os colaboradores da ESTGA

Nota: os valores representam a percentagem de indivíduos que assinalaram o fator

É de sublinhar, ainda, que para a ESTGA o fator sentido de realização, o fator conciliação trabalho/vida pessoal, o fator possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal, o fator compensação/segurança no trabalho e o fator trabalho com significado parecem não exercer qualquer tipo de impacto sobre a motivação e desmotivação dos

colaboradores com habilitações literárias até ao ensino secundário. O fator política e administração da empresa não contribui para a motivação dos colaboradores.

Notamos, assim, que há fatores que parecem ter uma expressão mais forte ao nível da motivação e desmotivação dos trabalhadores. Existe também, como vimos acima, fatores predominantemente motivadores, independentemente do nível de escolaridade dos indivíduos, ainda que alguns sejam mais motivadores ou desmotivadores, de acordo com o nível de habilitações literárias, nomeadamente no que respeita aos fatores desmotivadores, como acabámos de ver.

2.5 Relação entre a antiguidade e os fatores motivacionais e higiénicos de Herzberg

Através da Figura 15, que ilustra os fatores globais relativos às duas sub-amostras de inquiridos podemos referir que os fatores que contribuem para a motivação dos colaboradores são: o sentido de realização, o trabalho em si, a possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal, a conciliação trabalho/vida pessoal, a definição de objetivos e o trabalho com significado.

Relativamente aos fatores que mais desmotivam os colaboradores são: o reconhecimento, a política e administração da empresa, as condições de trabalho e a supervisão técnica. Este último fator é de igual forma importante para a desmotivação dos colaboradores que têm tempo de serviço na empresa no intervalo de 0 a 14 anos e 15 a 35 anos. O fator possibilidade de progressão na carreira e desenvolvimento pessoal não contribui para a desmotivação dos colaboradores das duas entidades.

Mais uma vez se nota a existência de bipolaridade para o fator clima social na organização/relações interpessoais e o fator compensação/segurança no trabalho.

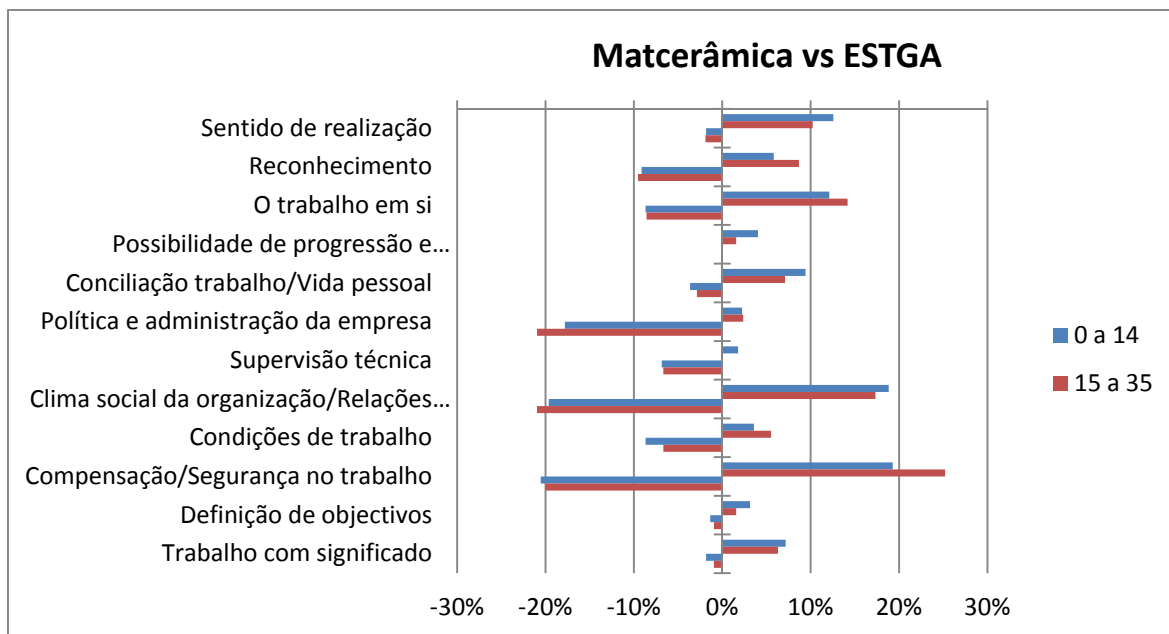


Figura 15 - Relação entre a antiguidade e os fatores dos respondentes das 2 sub-amstras

Nota: os valores representam a percentagem de indivíduos que assinalaram o fator

No que toca à relação existente entre os fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg e a antiguidade dos trabalhadores da empresa Matcerâmica, onde estes exercem funções, observámos que os fatores compensação/segurança no trabalho, clima social das organizações/relações interpessoais e definição de objetivos são fatores bipolares como ilustram os valores expostos na Figura 16.

Relativamente aos fatores que mais motivam os colaboradores são: o sentido de realização, o trabalho em si, a possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal, a conciliação trabalho/vida pessoal e o trabalho com significado. Por outro lado, os fatores que mais desmotivam os colaboradores são: a política e administração da empresa, a supervisão técnica e as condições de trabalho. Quanto ao fator trabalho com significado e o fator possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal não contribuem para a desmotivação dos colaboradores.

Relativamente ao fator reconhecimento este fator parece ser mais desmotivador para os colaboradores com menos tempo de serviço e ser de igual forma motivador e desmotivador para os colaboradores com mais tempo serviço.

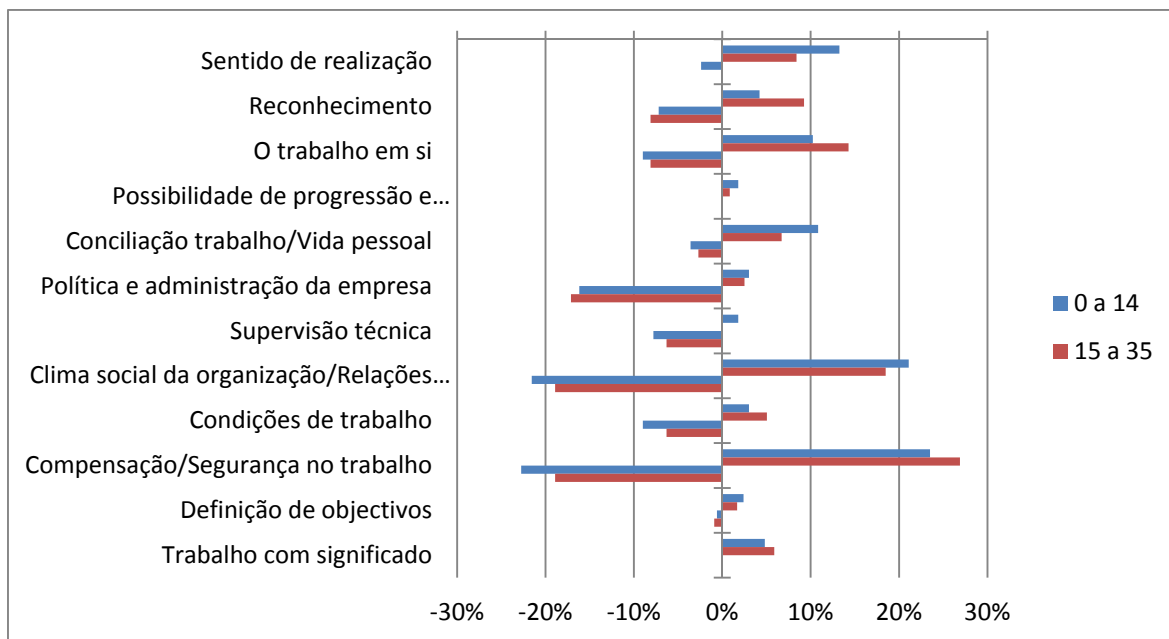


Figura 16 - Relação entre os fatores motivadores e desmotivadores e a antiguidade para os colaboradores da Matcerâmica

Nota: os valores representam a percentagem de indivíduos que assinalaram o fator

Para a outra entidade (ESTGA) também se obteve como fatores motivadores o sentido de realização, o trabalho em si, a possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal e a conciliação trabalho/vida pessoal. Contudo o fator trabalho com significado difere para esta entidade, pois contribui para a desmotivação dos colaboradores.

Relativamente aos fatores que contribuem para a desmotivação são: o reconhecimento, a política e administração da empresa, a supervisão técnica e a compensação/segurança no trabalho. O fator possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal não é um fator que contribui para a desmotivação dos colaboradores. Sendo que o fator supervisão técnica, o fator compensação/segurança no trabalho e o fator definição de objetivos não têm qualquer influência nos colaboradores com mais tempo de serviço (15 a 35 anos).

O fator clima social da organização/relações interpessoais neste caso é um fator bipolar, para os colaboradores com menos tempo de serviço (0 a 14 anos) pois contribui de forma similar para a motivação e desmotivação dos colaboradores. Sendo que para os colaboradores com mais tempo de serviço (15 a 35 anos), este fator só contribui para a desmotivação dos mesmos. O fator definição de objetivos também é bipolar para os

colaboradores com menos tempo de serviço (0 a 14 anos), pois parece contribuir de igual forma para a motivação e desmotivação dos mesmos.

Mais concretamente verificámos que o fator condições de trabalho contribui mais para a motivação dos colaboradores com mais tempo de serviço (15 a 35 anos) e contribui mais para a desmotivação dos colaboradores com menos tempo de serviço (0 a 14 anos).

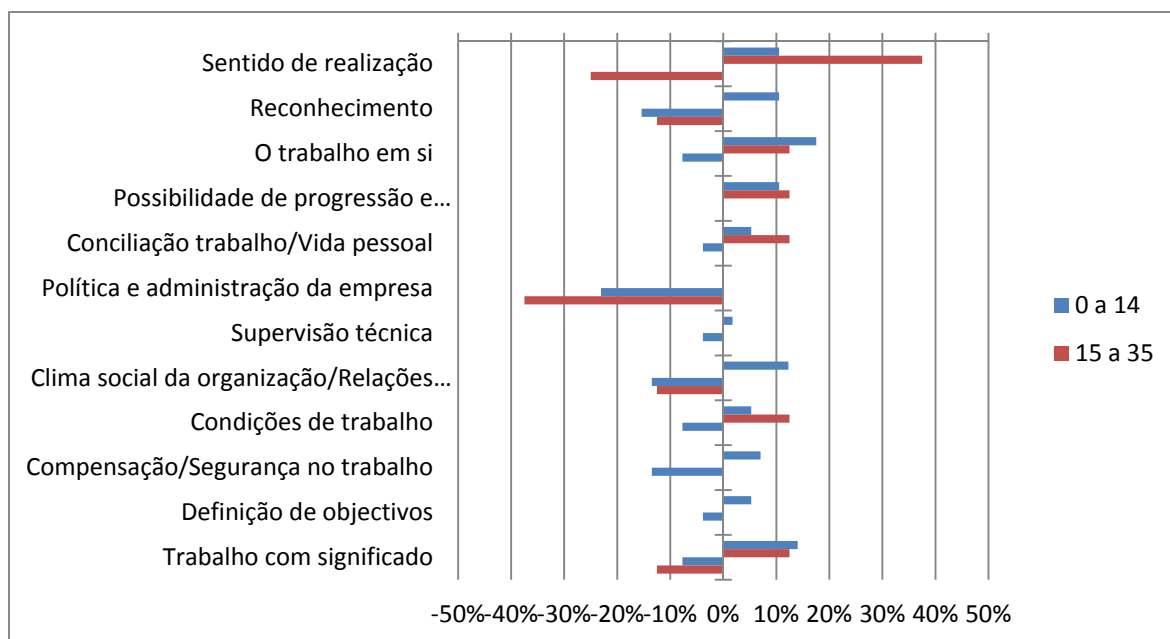


Figura 17 - Relação entre os fatores motivadores e desmotivadores e a antiguidade para os colaboradores da ESTGA

Nota: os valores representam a percentagem de indivíduos que assinalaram o fator

Pensa-se que o número da amostra para a entidade ESTGA possa ter influenciado estes resultados.

Capítulo IV - Análises, discussões e conclusões

1 Considerações gerais

A motivação tem sido, como verificámos, um dos aspetos mais importantes e mais estudados, no âmbito do trabalho, tendo em conta que dela depende, necessariamente, a produtividade de uma determinada empresa ou organização. Isto é, a um grau mais ou menos elevado de motivação do trabalhador vai corresponder a uma maior ou menor produtividade, dentro da entidade. Nesse sentido, os fatores de motivação deverão, igualmente ser tidos em conta, no campo da gestão de recursos humanos, assumindo-se, por isso, como um instrumento importante da gestão estratégica das organizações (Basset-Jones et al., 2009; Khan et al., 2011).

Por outro lado, a pressão competitiva da nova realidade económica, nomeadamente em Portugal, tem exigido dos trabalhadores um empenho e desempenho elevados. Para isso, é necessário investir, cada vez mais, na investigação dos fatores que mais motivam e/ou desmotivam os colaboradores das empresas. E, aqui, como vimos, a teoria motivacional de Herzberg ainda continua a desempenhar um papel bastante válido, embora com diferentes graus de aplicabilidade e/ou validade, de acordo com as realidades e os contextos mais específicos de algumas organizações (Basset-Jones et al., 2009; Khan et al., 2011).

Dessa forma, tanto a prática como a investigação têm vindo a considerar os fatores motivadores e os fatores desmotivadores como uma componente de um sistema mais vasto, isto é, a teoria da motivação no trabalho, que representa uma visão mais abrangente do estímulo dos trabalhadores para o empenho e o desempenho. A teoria da motivação, ao manter a sua centralidade nos fatores motivadores e fatores desmotivadores, evolui, simultaneamente, para uma série de processos interligados de gestão, recompensa e desenvolvimento dos colaboradores. Desta forma, estes mesmos fatores acabaram por se tornar um ponto central ao estimular (ou não) a participação e o envolvimento dos colaboradores, nas diferentes tarefas que estes são chamados a desempenhar, no contexto de trabalho.

2 Evidência sugerida pelo nosso estudo

Atualmente Portugal está a viver uma crise económica profunda, o que faz com que a população empregada se sinta insegura e com receio de perder o trabalho. Esta insegurança é visível na empresa Matcerâmica, tendo em conta os resultados obtidos nos questionários e em algumas conversas casuais com os colaboradores. Verificámos que esta situação se aplica, tendo em conta que uma das grandes preocupações dos trabalhadores desta organização está relacionada com a compensação e o aferimento de um salário que possibilite a sobrevivência.

Além disso, muitos colaboradores desta empresa trabalham apenas porque necessitam de receber um salário, ou seja, não existe da parte deles gosto por aquilo que fazem, daí a compensação ser um fator bastante motivador para eles. Por outro lado, também é um fator que os desmotiva, porque apesar de ser útil para pagar as despesas e sustentar a família é bastante baixo, o que de certa forma não pode ser usado para extravagâncias, mas sim para os bens essenciais para sobreviver.

Outro aspeto, bastante relevante, no nosso entender, reporta-se aos funcionários com um grau de escolaridade superior, pertencentes à empresa Matcerâmica. Ou seja, estes revelaram-se bastante preocupados com a crise económica atual, sentindo-se, ao mesmo tempo, impotentes face à situação, uma vez que, no seu entender, nada conseguem fazer para melhorar e aplicar novos projetos que possam, eventualmente, ser mais rentáveis para a empresa.

Esta justificação, do nosso ponto de vista, poderá também ficar a dever-se ao facto de a crise ser a principal causa deste tipo de situações, no sentido em que a empresa poderá não aceitar novos projetos – eventualmente mais rentáveis –, porque estes têm um custo inicial elevado, difícil, portanto, de suportar, devido, sobretudo, a contingências de ordem orçamental. Por outro lado, uma outra explicação plausível poderá prender-se com o fato de as ideias para os novos projetos nem sempre serem, na ótica da empresa, exequíveis e rentáveis ao ponto de justificar a respetiva implementação, dentro da organização.

É de referir, também, que, na Matcerâmica, cada indivíduo parece ter um ponto de vista diferente, na medida em que existem, por exemplo, uns colaboradores que consideram a existência de monotonia um fator desmotivante, ao passo que outros, pelo contrário, consideram a diversidade. Trata-se, no fundo, de sentimentos opostos, que, associados ao trabalho em si acabam, inevitavelmente, por gerar desmotivação nos indivíduos.

Por último, na perspectiva da maioria dos colaboradores desta empresa, não existem aumentos de salário, sendo, igualmente, muito difícil ou, até mesmo, impossível haver alguma possibilidade de progressão na carreira e desenvolvimento pessoal, também estes, fatores que levam à desmotivação. Os colaboradores da Matcerâmica apontaram, para além destes, uma série de outros fatores desmotivadores, como tivemos a oportunidade de verificar, aquando da análise dos dados obtidos no nosso estudo: a pressão exercida pelos superiores, que tratam os colaboradores como máquinas; o não reconhecimento do esforço e da dedicação; uma maior preocupação com a quantidade do que com a qualidade; a não definição de objetivos; a carga excessiva de trabalho; uma escuta deficitária dos trabalhadores e as más condições de trabalho.

Por outro lado, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, a política e a administração da empresa foi considerado o principal fator desmotivador, por uma boa parte dos colaboradores, para quem existe iniquidade no tratamento, muita burocracia, políticas a mais e desorganização.

Ao contrário do que sucede com os funcionários da Matcerâmica, na ESTGA, os trabalhadores gostam daquilo que fazem, sentem-se úteis e gostam de contribuir para o sucesso e crescimento da empresa, sentem prazer em ensinar e transmitir conhecimentos aos destinatários. No entanto, e à semelhança do que acontece com a primeira organização, na ESTGA, também parece existir o não reconhecimento, um fator desmotivador para os colaboradores, sendo, por isso, um dos principais pontos a melhorar, seguido da política e administração da empresa.

Efetivamente, investigadores e gestores estão, hoje, conscientes que a não aceitação e suporte do sistema, por parte dos trabalhadores, comprometerá a sua própria eficácia,

existindo, ainda, evidência empírica de que as percepções de (in)justiça organizacional influenciam uma série de comportamentos negativos nos colaboradores. Efetivamente, o potencial ou efetivo surgimento de conflitos interpessoais entre avaliados e avaliadores é, frequentemente, associado, tanto na teoria como na prática, às percepções de injustiça de que são vítimas, pelos mais diversos motivos.

Quando procedemos à comparação dos fatores obtidos nas sub-amostras dos inquiridos das duas entidades, com a teoria de Herzberg, verificamos que o fator conciliação trabalho/vida pessoal contradiz a teoria, pois para Herzberg este fator era considerado higiénico e nos resultados que obtivemos, este fator apesar de também estar associado à desmotivação com 3,08%, contribui mais como fonte de motivação para o trabalho com 9,89%.

Similarmente, o fator reconhecimento nas duas sub-amostras também parece contradizer a teoria de Herzberg, pois apesar de estar também associado à motivação com 4,01% das respostas, contribui mais para a desmotivação dos colaboradores com 8,68%. Esta contradição aparentemente deve-se ao facto, de os trabalhadores considerarem que trabalham muito mas não são reconhecidos pelos seus esforços e pelas suas capacidades, não tendo elogios pelos seus trabalhos, mas sim críticas constantes. Como o reconhecimento é feito pelos superiores, pares ou subordinados e as relações que se estabelecem com estes são mais fontes de desmotivação, é perfeitamente normal que o reconhecimento também seja um fator de desmotivação.

Como atestado pelos resultados obtidos, o clima da organização é muito importante, sendo nele também que as empresas deverão apostar, paralelamente à compensação e ao reconhecimento. Para as duas entidades, o fator clima social da organização e o fator compensação/segurança no trabalho podem ser considerados bipolares, pois tanto contribuem para a desmotivação dos colaboradores como para a motivação dos mesmos. Esta bipolaridade também se aplica na sub-amostra dos inquiridos da ESTGA ao fator condições de trabalho, onde contribui de igual forma para a motivação e desmotivação dos colaboradores. De igual forma, o fator supervisão técnica para a mesma sub-amostra apesar de contribuir mais para a desmotivação também contribui para a motivação dos

trabalhadores, sendo também considerado um fator bipolar. Esta bipolaridade em determinados fatores vem contradizer a teoria de Herzberg e vai de encontro ao que tem sido afirmado por outros autores no que diz respeito à existência à bipolaridade, tais como, Behling et al. (1968), Borcharding e Oglesby (1974), Ruthankoon e Ogunlana (2003), Snape e Snape (2006), Hulin e Smith (1967) e Ewen (1964).

Contudo, no nosso estudo, os fatores sentido de realização, possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal, política e administração da empresa, supervisão técnica e condições de trabalho estão de acordo com a teoria de Herzberg.

A cultura portuguesa, de acordo com Hofstede (1991) pertence ao grupo feminino. Ou seja, a afiliação é um perfil motivacional muito característico, no contexto português, onde a preocupação com a qualidade de vida, a preservação do ambiente e a ajuda aos outros são aspetos essenciais. Por isso, a não existência desta interação entre os colaboradores e deste espírito de entreajuda causa, de um modo geral, uma grande desmotivação nos trabalhadores.

Na verdade, a qualidade da relação – assente na confiança, que assume um papel preponderante, ao mesmo tempo que suscita o fortalecimento das relações interpessoais e a predisposição dos colaboradores para a adoção de comportamentos altruístas e cooperativos – traduzir-se-á no envolvimento e responsabilização dos colaboradores, nas diferentes fases do processo do trabalho, assim como no apoio e aconselhamento, proporcionado pelas chefias, por exemplo, ao nível do desempenho e do desenvolvimento individual de cada um dos trabalhadores.

Desta forma, o aumento das perceções de justiça internacional (reflete a qualidade da interação com os decisores) nos colaboradores, influência, positivamente, o uso do estilo mais cooperativo de gestão de conflito, ou seja, a cooperação. Esta situação acaba por gerar resultados pessoais e organizacionais mais positivos e conduz, simultaneamente, à motivação e, ao mesmo tempo, a uma diminuição do estilo menos cooperativo, que é a dominação, o que evitará uma potencial escalada do conflito e respetivos resultados negativos (Rego, 2001; Rego, 2000).

Fatores como a responsabilidade, *advancement*, e *Status* não foram encontrados nestes estudos.

Com o presente estudo, visámos, principalmente, contribuir para a investigação da teoria da motivação, tendo procurado, para isso, demonstrar a influência exercida por diferentes tipos de fatores – fatores motivadores e fatores desmotivadores –, inspirando-nos, para isso, na linha de outros estudos realizados, na teoria da motivação de Herzberg. Mais concretamente, um dos nossos objetivos foi o de procurar compreender se o modelo da teoria bifactorial de Herzberg explica, de algum modo, a motivação dos colaboradores da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda e da Matcerâmica e se os fatores motivadores e higiénicos são contingentes de variáveis como o género, a antiguidade e o nível de escolaridade.

Conclui-se que os fatores que motivam o género feminino parecem ser, em alguns casos, diferentes do género masculino, sugerindo a existência de contingência entre géneros para alguns fatores.

Quanto às habilitações literárias, também parece existir uma relação entre esta variável e os fatores, à exceção do fator trabalho em si que é de igual forma importante para ambos os colaboradores. Contudo, não se pode afirmar esta conclusão, pois nesta entidade a diferença de habilitações foi muita grande, pois só inquirimos 2 colaboradores da ESTGA com 12º ano.

Para a antiguidade não parece existir qualquer relação desta variável com os fatores, pois os resultados obtidos para ambos os fatores são muito similares.

Contudo, se analisarmos os fatores no geral com estas variáveis, concluímos que não existe contingência entre géneros, escolaridade e antiguidade para a globalidade de fatores. No entanto, existem algumas diferenças entre fatores pontuais, que estão relacionados com a experiência e vivências de cada indivíduo que não pode ser generalizada a todo o grupo.

Podemos, de algum modo, concluir, a partir da análise feita, que o modelo da teoria bifatorial de Herzberg não se aplica por inteiro, a motivação dos colaboradores da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda e da Matcerâmica.

3 Implicações do estudo para a gestão

Os resultados obtidos sugerem que a relevância atribuída à teoria da motivação, traduzida por uma maior participação e empenho dos colaboradores passa a exigir das organizações competências acrescidas para a gestão das pessoas, mais especificamente, de *coaching*, liderança, motivação, gestão de conflitos e negociação. Nesse sentido, devem cultivar-se princípios de justiça distributiva (que se focaliza no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos, como por exemplo o salário, promoções, sanções disciplinares, etc.) e procedimental (que se focaliza no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins, como por exemplo os procedimentos usados nos acréscimos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, etc.) que possam ser percebidos pelos colaboradores como instrumentos facilitadores do desempenho e desenvolvimento individual (onde “têm voz”), com vista a motivá-los, o mais possível (Herzberg, 1959; Rego, 2001, 2002). Para isso, é estritamente necessário que as organizações invistam no estudo sério e aprofundado dos fatores que mais influem, negativamente e positivamente, na motivação dos trabalhadores para o trabalho. Se os colaboradores tiverem percepções de justiça procedimental e de justiça interacional (a qual reflete a qualidade da interação com os decisores) elevadas experimentam laços de comprometimento afetivo e sentimentos de confiança para com a organização e os seus decisores (Rego, 2004).

Sem os pressupostos referidos acima, dificilmente se evitará o surgimento de uma lacuna entre a estratégia de gestão de desempenho e a respetiva implementação e execução, no processo de motivação, o que faz com que as chefias e as empresas não saibam incentivar devidamente, os colaboradores e, conseqüentemente, estes não se empenhem o necessário nas tarefas que devem executar (Ambrose & Kulik, 1999).

Se esta situação ocorrer, para além de dificultar a capacidade das organizações para usar o processo como impulsionador do desempenho organizacional, tenderá a suscitar, entre os colaboradores, reações e atitudes negativas, relativamente ao seu próprio envolvimento e colaboração com a empresa, potenciando, deste modo, atitudes menos cooperativas, nomeadamente no que se refere às situações conflituais, por exemplo (Mustatã, 2011).

Para evitar isso, as organizações devem ter uma noção, o mais clara possível, dos fatores que mais motivam e mais desmotivam os seus colaboradores, com vista a geri-los mais eficazmente. Só assim será possível otimizar a gestão e o funcionamento da empresa ao nível, sobretudo, do empenho e da produtividade, imprescindíveis ao êxito económico da mesma.

Por outro lado, as competências de gestão motivacional deverão ser alcançadas através do incremento da aprendizagem organizacional, disseminando-se, para isso, entre todos os colaboradores, as vantagens individuais e organizacionais da importância da motivação para o êxito de todos.

4 Limitações do estudo e pistas para investigações futuras

O nosso estudo apresenta algumas limitações, que consideramos pertinente sublinhar, com vista a compreender melhor as opções adotadas, relativamente ao desenho investigativo e alguns dos resultados obtidos.

Desde logo, se destaca o facto do uso de uma amostra de conveniência, obtida em duas entidades, onde não conseguimos, apesar dos esforços empreendidos, a quantidade pretendida de respostas aos questionários, principalmente no caso da ESTGA. Por outro lado, na Matcerâmica, foi grande a quantidade de não respostas, obtendo-se uma série de questionários riscados, situação que se pode ficar a dever ao facto de uma boa parte dos colaboradores desta organização terem, de uma forma geral, uma baixa escolaridade. Ainda no âmbito deste mesmo ponto, devemos sublinhar que só nos foi dada autorização para aplicar os questionários, após a saída dos colaboradores para a hora de almoço ou quando estes terminassem o trabalho e/ou fossem para casa (Matcerâmica).

É de referir, ainda, que a técnica de recolha de dados por questionário de administração direta, está para além dos aspetos referidos acima, sujeita a outras falhas, destacando-se o fenómeno da deseabilidade social, nomeadamente, quando os indivíduos percecionam as questões como sensíveis e tendem a responder, em função de um desígnio de conformidade ou apresentação de uma boa imagem de si mesmos. Este fator poderá acarretar, por isso, enviesamentos nalguns dos resultados obtidos.

Assim, teria sido, talvez, mais enriquecedor para o nosso estudo o cruzamento do método quantitativo de inquérito por questionário com o método qualitativo, nomeadamente uma análise mais aprofundada dos dados obtidos com a realização de estudos de inferência estatística.

Investigações futuras deverão tentar contornar estas dificuldades, devendo, para isso, procurar criar as condições necessárias à realização de entrevistas, isto é, garantir o anonimato dos entrevistados e sensibilizar os responsáveis organizacionais para as vantagens de uma maior cooperação com a investigação académica.

Outro aspeto que pode ser motivo de futuras investigações prende-se com a análise das perceções e das condutas das chefias e/ou avaliadores, face ao alargamento das suas responsabilidades, no que se refere à motivação dos colaboradores para o trabalho.

Seria, igualmente, interessante que investigações futuras procurassem apurar se as respostas dos inquiridos são de alguma forma influenciadas pela função que os mesmos exercem dentro da sua organização, no que diz respeito aos fatores motivadores e desmotivadores. Relativamente a este ponto, isso não pode ser confirmado, tendo em conta que as funções desempenhadas pelos colaboradores eram muito semelhantes.

Por fim, estudos posteriores deverão acautelar os riscos de validade inerentes à dimensão da amostra principalmente para a entidade ESTGA.

Apesar das limitações do nosso trabalho, acreditamos ter, apesar de tudo, dado o nosso contributo para o enriquecimento desta área do conhecimento, ao evidenciar os fatores que mais motivam e os fatores que mais desmotivam os colaboradores.

De referir, por último, que esperamos ter, igualmente, contribuído, com a nossa investigação, para estimular e abrir novas linhas de investigação que possam, no futuro, ajudar a aprofundar e/ou a aperfeiçoar este campo do saber, cuja evolução dependerá, inevitavelmente, de um melhor ou pior funcionamento do tecido empresarial, ao nível, sobretudo, da gestão e motivação dos recursos humanos e, logo, do seu próprio desenvolvimento.

Referências

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol.2; pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Ahmed, I., Nawas, M. M., Iqbal, N., Ali, I., Shaukat, Z., & Usman, A. (2010). Effects of motivational factors on employees job satisfaction a case study of university of the Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 70-80.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: motivation research in the 1990s. *Management Journal*, 25(3), 231-292.
- Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of Management Development*, 24 (10), 929-943.
- Behling, O., Labovitz, G., & Kosmo, R. (1968). The Herzberg controversy: a critical reappraisal. *Academy of Management Journal (pre-1986)*, 11(000001), 99-108.
- Bilhim, J. A. F. (2005). *Teoria organizacional- estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Bodla, M. A., & Naeem, B. (2010). Motivation and dissatisfaction of Pakistani Pharmaceutical Salesforce. *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 1(12), 73-80.
- Bodla, M. A., and Naeem. B. (2008). Relevance of Herzberg s theory to pharmaceutical sales force in Pakistan . *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 8(2), 151-158.
- Chandra, A., Cooper, W. D., Cornick, M. F., & Malone, C.F. (2011). A study of motivational factors for accounting educators: what are their concerns?. *Higher Education Journal*, 19-36.

Cheng, C. W. (2007). A Research study of Frederick Herzberg's motivator-hygiene theory on continuing education participants in Taiwan. *American Academy of Business Journal*, 12(1), 186-192.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional - a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cardoso, C.C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18,105-115.

Deci, E. L. (1992). The history of motivation in psychology and its relevance for management. In V.H.Vroom & E.L.Deci (Eds.), *Management and motivation* (pp.9-29). London: Peguin.

Ewen, R. (1964). Some determinants of job satisfaction: a study of the generality of Herzberg's theory. *Journal of Applied Psychology*, 48, 161-163.

Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual da psicossociologia das organizações*. Lisboa: Escolar Editora

Firmino, M. B. (2009). *Gestão das organizações- conceitos e tendências atuais*. Lisboa: Escolar Editora

Gardner, G. (1977). Is there a valid test of Herzberg's two-factor theory?. *Journal of Applied Psychology*, 24(10), 929-943.

George, J. M.& Jones, G.R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior* (2nd ed.). Reading, MA: Addison- Wesley.

Hackman, J. R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Herzberg, F. (1964). The Motivation-Higiene concept and problems of manpower. *Personnel Administration*, 27(1), 3-7.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.

Herzberg, F. (1979). Motivation and innovation: who are workers serving?. *California Management Review (pre-1986)*, 60-70.

Herzberg, F., Mausner, B., Synderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons

Hitt, M. A., Miller, C. C., Colella, A. (2009). *Organizational behavior – strategic approach*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill.

Hulin, C., Smith, P. (1967). An empirical investigation of two implications of two-factor theory of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 51, 396-402

Junqueira, M. G. C. A. (2006). *Liderança do enfermeiro chefe e motivação dos enfermeiros subordinados*. Tese de mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal

Kanfer, R. & Ackerman, P.L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74, 657-690.

Kanfer, R. (1995). Motivation. In N. Nicholson (Ed.). *Encyclopedic dictionary of organizational behavior* (pp.330-336). London: Blackwell.

Khan, O. U., Khan, S., & Saeed, T. (2011). Does hygiene and motivators classified by Herzberg are same for middle managers and direct labor? (Petroleum sector of Pakistan). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2(11), 280-295.

Knight, P. J., & Westbrook, J. (1999). Comparing employees in traditional job structures vs telecommuting jobs using herzberg's hygienes & motivators. *EMJ - Engineering Management Journal*, 11(1), 15-20.

Leach, F. J., & Westbrook, J. D. (2000). Motivation and job satisfaction in one government research and development environment. *EMJ - Engineering Management Journal*, 12(4), 3-8.

Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Maidani, E. A. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public Personnel Management*, 20(4), 441-448.

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Nova York: Harper & Row.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving society*. Priceton, N.J: Van Nostrand.

McClelland, D. C. (1982).The need for power, sympathetic activation and illness. *Motivation and Emotion*, 6, 31-41.

McGregor, D. (1960). *The Human side of enterprise*. Nova York: McGraw-Hill.

Moody, R. C., Pesut, D. J. (2006). The motivation to care: application and extension of motivation theory to professional nursing work. *Health Organization and Management Journal*, 20(1), 15-48.

Mustatã, R. V., Fekete, S., Matis, D., & Bonaci, C. G. (2011). Motivating accounting professionals In Romania. analysis after five decades of communist ideology and two

decades of accounting harmonization. *Accounting and Management Information System Journal*, 10(2), 169-201.

Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações – teoria e prática*. Aveiro: Editorial da Universidade de Aveiro

Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder-desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*, 18(3), 335-344.

Rego, A. (2001). Percepções de justiça- estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119-131.

Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151-177.

Rego, A., Carvalho, M., Leite, R., Freire, C., Vieira, A. (2002). Justiça nas organizações: um modelo tetra-dimensional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2(2), 113-142.

Rego, A., Tavares, A., Cunha, M., Cardoso, C. (2005). Os motivos de sucesso, afiliação e poder: perfis motivacionais de estudantes de graduação e pós-graduação e sua relação com níveis remuneratórios. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(2), 225-236.

Robbins, S. (2006). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall

Ruthankoon, R., & Ogunlana, S. O. (2003). Testing herzberg's two-factor theory in the thai construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(5), 333-341.

Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377-393.

Sarker, S. J., Crossman, A., & Chinmeteepituck, P. (2003). The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand. *Managerial Psychology Journal*, 18(7), 745-758.

Sims, D., Fineman, S. & Gabriel, Y. (1993). *Organizing and organizations: an introduction*. London: Sage.

Snape, D. J., & Snape, J. B. (2006). Motivation of scientists in a government research institute: Scientists' perceptions and the role of management. *Management Decision*, 44(10), 1325-1343.

Soares, J. M. A. R. (2007). Satisfação geral no trabalho dos enfermeiros – clima organizacional e características pessoais. Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal

Udechukwu, I. I. (2009). Correctional officer turnover: Of Maslow's needs hierarchy and Herzberg's motivation theory. *Public Personnel Management*, 38(2), 69-82.

Utley, D. R., Westbrook, J., & Turner, S. (1997). The relationship between Herzberg's two-factor theory and quality improvement implementation. *EMJ - Engineering Management Journal*, 9(3), 5-13.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.

Anexos

1 Carta de apresentação:

Exmo^(a) Sr^(a)

Estou a preparar a minha dissertação de Mestrado, em Gestão, na Universidade de Aveiro, sob orientação do Prof. Arménio Rego. O tema é a motivação no trabalho, e gostaria de pedir a sua ajuda. Se pudesse despende 5-10 minutos para colaborar na resposta a um pequeno questionário, ficaria muito grata. Sem o seu contributo, não poderei realizar o meu trabalho.

Se aceitar colaborar, queira fazer o favor de responder às duas questões apresentadas na folha anexa. As suas respostas são anónimas. Por favor, **não coloque o seu nome em lado algum**. Após responder, agradecia que entrega-se as suas respostas na portaria.

Se desejar conhecer os resultados globais do estudo, basta que manifeste esse desejo através do seguinte endereço de correio eletrónico:

cristianavieira@ua.pt

Fica muito grata pela sua colaboração. Com os mais respeitosos cumprimentos

Aveiro, 2 de Abril de 2012

(Cristiana Filipa de Jesus Vieira)

2 Questionário teste piloto:

Quais os três fatores que mais o(a) motivam para trabalhar?

Nas linhas abaixo, refira, por favor, os três fatores relacionados com o seu trabalho que mais o(a) motivam a trabalhar mais e melhor.

1.

2.

3.

Quais os três fatores que mais o(a) desmotivam para trabalhar?

Nas linhas abaixo, refira, por favor, os três fatores relacionados com o seu trabalho que mais o(a) desmotivam a trabalhar.

1.

2.

3.

Sexo: M

☐

F

☐

Idade:

Grau de escolaridade:

Qual a sua **função** na empresa?

Há quantos **anos** trabalha nesta empresa?

3 Questionário final

Quais os três fatores que mais o(a) motivam para trabalhar?

Nas linhas abaixo, refira, por favor, os três fatores relacionados com o seu trabalho que mais o(a) motivam a trabalhar mais e melhor.

1.

2.

3.

Quais os três fatores que mais o(a) desmotivam para trabalhar?

Nas linhas abaixo, refira, por favor, os três fatores relacionados com o seu trabalho que mais o(a) desmotivam a trabalhar.

1.

2.

3.

Sexo: M

☐

F

☐

Idade:

Grau de escolaridade:

Qual a sua **função** na empresa?

Há quantos **anos** trabalha nesta empresa?